Human Resources Management

إدارة الموارد البشرية

الأستاذ الدكتور
خضير كاظم حمود

الدكتـور
ياسين كاسب الخرشة




دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة
www.massira.jo
شركة جمال احمد محمد حيف وإخوانه



www.massira.jo
شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه



إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management

رقـــــــم التصـــــنيف : 658.3

المؤلف ومن هو في حكمه : خضير كاظم حمود/ ياسين كاسب الخرشة

عنـــــوان الكـــــتاب : إدارة الموارد البشرية

رقـــــــم الإيــــداع : 2006/10/2871

الـــــواصـــــفـــــات : إدارة الأفراد/ إدارة الأعمال

بـــيانــــات الـــنشـــر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعـــة الأولـى 2007م – 1427هـ الطبعـــة الثانيـــة 2009م – 1429هـ

الطبعة الثالثة 2010م – 1430هـ الطبعـــة الرابعة 2011م – 1432هـ

الطبعة الخامسة 2013م – 1434هـ



شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه

عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 5627049 6 962+ فاكس : 5627059 6 962+

الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 4640950 6 962+ فاكس : 4617640 6 962+

صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

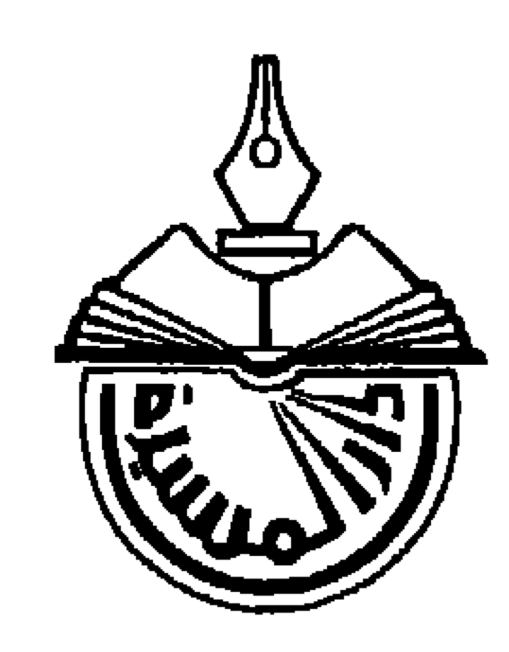
E-mail: info@massira.jo . Website: www.massira.jo

إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management

الأستاذ الدكتور
خضير كاظم حمود

الدكتـــور
ياسين كاسب الخرشة



الفهرس

المقدمة

استأثرت ادارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين، لما لهذا الموضوع من اهمية كبيرة يتسم بها عمن سواه من حقول المعارف الانسانية، سيما وان العنصر البشري في جميع المنظمات الانسانية وعلى مختلف انواعها سواء الانتاجية او الخدمية وحجمها الكبير او الصغير والعامة او الخاصة او التعاونية وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها اهمية خاصة، اذ ان العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الانتاجية الاخرى من انه يتميز باعتبارات مختلفة واكثرها شيوعاً هو عدم السيطرة على ادائه مطلقا وهذا مصداقاً لقوله تعالى لرسوله الكريم (صلى الله عليه وسلم) " فذكر انما انت مذكر، لست عليهم بمسيطر" وبأيه اخرى يشير جل وعلا " وما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد" ومن هنا تتجلى سبل التعامل مع العنصر الانساني بأبعاد معينة تختلف عن الابعاد الذي يتم في ضوءها التعامل مع العناصر الانتاجية الاخرى كالالات والاجهزة، والمعدات والمادة الاولية والمالية والمعلوماتية....الخ اذ ان العنصر البشري سيما في بداية القرن الحادي والعشرين اتسم بأهمية بالغة التعقيد من حيث التعامل معه باعتباره يشكل حصيلة النتائج المتوخى بلوغها في اطار أي عمل انتاجي او خدمي معين، فهو الغاية والوسيلة الذي تتطلع نحو تحقيق رغباته واتجاهاته وميوله في المنظمات الانسانية كافة. ولولا الاهمية التي يحتلها العنصر البشري لما كان لهذه التطورات التي شهدها القرن الحادي والعشرين الاهمية التي اتسم بها. فالانسان الفرد يعد محور التطورات التي استطاع المجتمع الانساني ان يحققها في مختلف ميادين التطور المشهود، اذ ان الافاق التكنولوجيه المتطورة وثورة المعلومات ونظم الاتصالات ومتطلبات العولمة والتجارة الحرة والجودة الشاملة....الخ تشكل محطات ذات اهمية واسعة النطاق في اطار التطور الذي شهده القرن الحالي ولولا الانسان لم تكن لتلك المحطات ان تحقق افاق تطورها وسبل نجاحها. لذا فقد انصب اهتمام المؤلف في هذا الشأن الى تناول موضوع ادارة الموارد البشرية من خلال احد عشر فصلاً ، تناول الفصل الاول منها الاستراتيجيات والتحديات في ادارة الموارد البشرية من خلال مفهوم ادارة الموارد البشرية وتطورها والتحديات التي واجهت الموارد البشرية والتوافق بين استراتيجيات الموارد البشريه والخصائص البيئية وتقييم ادارة الموارد البشرية والتنظيم المركزي واللامركزي لادارة الموارد البشرية ثم تناول وظائف الموارد البشرية في

المنظمات الانسانية. اما الفصل الثاني فقد تناول تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد الاحتياجات حيث تناول هذا الفصل مفهوم التخطيط للموارد البشرية واهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وخطوات التخطيط للموارد البشرية والتحليل البيئي وتحديد الموقف ثم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد عرض الموارد البشرية واعداد خطة العمل. اما الفصل الثالث فقد تناول تدفق العمل وتصميم الوظائف وتحليلها حيث تم تحليل تدفق العمل وتحليل مخرجات العمل وتحليل عملية العمل وتحليل مدخلات العمل وتصميم الوظائف وعناصر تصميم الوظائف من حيث العناصر التنظيمية والعناصر السلوكية والعناصر البيئية ثم استعرض اساليب توسيع الوظيفة والتناوب الوظيفي والاثراء الوظيفي وتحليل الوظائف من ناحية اهمية التحليل للوظائف واساليب التحليل وقائمة الوصف الوظيفي والوصف الوظيفي المحدد. اما الفصل الرابع فقد تناول استقطاب الموارد البشرية من حيث العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها والاستراتيجية التنظيمية والخصائص البيئية وخصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة ومصادر الحصول على الموارد البشرية من ناحية المصدرين الداخلي والخارجي وذلك من خلال الاعلانات وتوجيه العاملين الحاليين ووكالات الاستخدام والمدارس والمعاهد المهنية والجامعات والجمعيات والنقابات المهنية وبرامج التدريب والتشغيل. اما الفصل الخامس فقد تناول اختيار الموارد البشرية من ناحية خطوات عملية الاختيار والمقابلة الاولية واستمارات طلب التعيين وتحديد اهمية الفقرات في استمارة المعلومات واختيارات الاستخدام من حيث ثبات القياس والصدق والمقابلات والكشف الطبي والتعيين. اما الفصل السادس فقد تطرق لتدريب العاملين من حيث مفهوم تدريب العاملين واهمية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب ومجالات التدريب والدورات التدريبية ومسؤوليات التدريب وانواع العمليات التدريبية. اما الفصل السابع فقد تناول تقييم اداء العاملين من ناحية تعريف تقييم العاملين وطرق التقييم والمعايير المستخدمة في التقييم ومسؤوليات تقييم الاداء وطريقة اعداد تقارير الاداء ووحدة التقييم. اما الفصل الثامن فقد تناول انظمة الاجور والرواتب والتعويضات من حيث مداخل الاجور والرواتب وانظمتها من ناحية العدالة الداخلية والخارجية والدفع الثابت والدفع المتغير والدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل والمدفوعات النقدية مقابل المدفوعات غير النقدية وانظمة الاجور والرواتب المعتمدة على الوظيفة وطريقة الدرجات في تقييم الوظائف

وطريقة النقط في تقييم الوظائف وانظمة الحوافز الفردية والجماعية والتنظيمية والفوائد من ناحية المفهوم واستراتيجية الوظائف ومقدار ومرونة الفوائد وانواعها. اما الفصل التاسع فقد تناول العلاقات الصناعية والنقابات من حيث المفهوم والاستراتيجيات واهمية النقابات ودور المدير في العلاقات الصناعية وادارة علاقات العمل وعملية تنظيم النقابة والمفاوضات الجماعية وسلوك التفاوض وقوة التفاوض وانواع المفاوضات وتعذر المفاوضات وادارة عقود العمل واجراءات التظلم (الشكوى) من خلال النقابة وتأثير النقابات على ادارة الموارد البشرية والتوظيف وتطوير العاملين وسياسات التعويضات وعلاقات العاملين. اما الفصل العاشر فقد تناول ادارة السلامة المهنية والصحية من ناحية مفهوم السلامة المهنية والصحية واهميتها وادارة الظواهر السلوكية في العمل وجرائم العنف والاعتداء في موقع العمل والتدخين والقلق والتوتر المتواصل والتعرض للمواد الكيمياوية الخطيرة وبرنامج الصحة والسلامة المهنية ومساعدة العاملين وبرنامج الوقاية من الامراض. اما الفصل الحادي عشر والاخير فقد تناول نظم معلومات الموارد البشرية من حيث المفهوم والاهمية ومراحل التطور والتطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية ومعالجة المعلومات والنصوص وانظمة دعم القرارات الادارية والتنظيمية والانظمة الخبيرة وقاعدة البيانات والاجهزة الرئيسة لانظمة معلومات الموارد البشرية وتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية وتطبيقات التوظيف وتطبيقات ادارة الاداء وتطبيقات التدريب والتطوير المهني وتطبيقات التعويضات.

انني ارجو من الله العلي القدير ان ينتفع بهذا المؤلف من قبل الطلبة الدارسين في المعاهد والجامعات والعاملين في ادارة الموارد البشرية في المنظمات العاملة في حقول الانشطة الانتاجية والخدمية سواء القيادات الادارية العليا والوسطى في ادارة العاملين في تلك الحقول. كما ارجو ان اكون قد وفقت في عرض هذا المؤلف بالاسلوب البسيط والواضح لكي نحقق من خلاله المنفعة المتوخاة والله وراء القصد وهو العون في ما ذهب اليه المؤلف وهو نعم المولى ونعم النصير.

المؤلفان

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية

الاستراتيجيات والتحديات

1-1 مفهوم ادارة الموارد البشرية وتطورها.

1-2 التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية.

1-3 التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية.

1-4 تنظيم ادارة الموارد البشرية.

1-5 التنظيم المركزي واللا مركزي لادارة الموارد البشرية.

1-6 وظائف ادارة الموارد البشرية.

ادارة الموارد البشرية
الاستراتيجيات والتحديات

تمهيد

يتناول الفصل الأول ستة مباحث يتعرف فيها المبحث الأول إلى مفهوم ادارة الموارد البشرية وتطورها، أما المبحث الثاني فإنه يتناول التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية ويتعرض المبحث الثالث إلى فاعلية التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية. أما المبحث الرابع فإنه يتناول تنظيم ادارة الموارد البشرية ويتضمن المبحث الخامس الأساليب التنظيمية التي تتعلق باسلوب التنظيم المركزي واللامركزي في ادارة الموارد البشرية أما المبحث السادس والأخير فإنه يتناول وظائف ادارة الموارد البشرية.

1-1 مفهوم ادارة الموارد البشرية وتطورها

يعد مفهوم ادارة الموارد البشرية Human Resource Management من اكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الافكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياساً بالحقول العلميه الاخرى في ادارة الاعمال اذ ان التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخراً قياساً بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الانتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الالة والمادة ولم يعطى العنصر البشري اهتماماً كبيراً، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد ان تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور ادارة الجودة الشاملة Total quality management وما الت اليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الانساني واعطاءه اولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الانتاجية على وجه الخصوص. ان هذا التطور الملموس والاهتمام الواسع بالعنصر البشري اوجب على الادارة ان تستجيب لحاجات الافراد ومتطلباتها ودمجها وتكييفها في المنظمة بل وان تعطي لها اهتماماً اكبر سيما من خلال عمليات التمكين Empowerment في تحقيق المنظمة في هذا الاطار قدرتها الفاعلة والكفوءة في انجاز الاهداف وتمكين العاملين من ان يلعبوا الدور البناء في تصعيد الوتائرالانتاجية الهادفة وتحقيق الابعاد الاستراتيجية والمتوخى بلوغها.

ولذا فان التسميات التي اطلقت على العناصر العاملة في المنظمة من الناحية التأريخية تتباين وكأن اكثرها شيوعاً في العقود الماضية ادارة الافراد Personal manage الذي تركز جل الاهتمام بشأنه على ادارة العلاقات الانسانية في المنظمة ورفع مستوى المهارات

المرتبطة بهم بغية تحقيق الاهداف، ولذا فقد اصطلح البعض على الاهتمام في مجال ادارة الافراد على السعي في الحصول على القوى العاملة من الناحية الكمية والنوعية وتوفير التسهيلات اللازمة لانجازهم الاهداف. الا ان بروز مصطلح الموارد البشرية Human Re-sources شاع استخدامه في العقد الاخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين والذي تركز جل الاهتمام في اطاره على الحصول على المهارات الفردية والجماعية (فكرية، انسانية، فنية) وتمكين هذه القدرات في الاسهام في انجاز الاهداف بكفاءة وفاعلية، فهي من حيث الاطار الظمني للمفهوم ليست هناك خلافات ظمنية لكنها من حيث الشكل نجد ان هناك اختلافاً لكنة من ناحية البناء الظمني فان ادارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلائم مع حاجة المنظمة المعنية لفرض تحقيق اهدافها وانجاز استراتيجياتها المحددة.

ان ادارة القوى البشرية كغيرها من حقول المعرفة الانسانية عانت العديد من التحديات عبر التطور التاريخي لها حيث ان تلك التحديات اختلفت باختلاف القواعد الفكرية والفلسفية للعاملين في مختلف تلك الحقول الانسانية، اذ ان البعض اعتبر الفرد مجرد الة والبعض الاخر اعتبره الاساس الذي يرتكز عليه العمل الانتاجي وبين هذين الفكرين والفلسفيين افاق فكرية تتباين بينهما من حيث البعد تارة و القرب تارة اخرى.

ومن هنا يتضح بجلاء بأن ادارة الموارد البشرية في المنظمة الانسانية ذات مسؤوليات استشارية Staffتارة وذات مسؤوليات تنفيذية Line تارة اخرى اذ تتضح مسؤولياتها التنفيذية من خلال قيامها بانجاز المهام والوظائف الادارية التي تقوم بانجازها في مجال تحقيقها للاهداف الوظيفية والتنظيمية التي تقوم بادائها من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة اذ ان جميع العمليات الادارية Management process لا بد ان تقوم بادائها في مجال العمليات التنظيمية التي تسهم في ادائها ومن الجانب الاخر انها تقوم باداء العمليات الاستشارية في المنظمة من خلال قيامها بالانشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة لتحقيق الاهداف المنظمية، كما انها تقوم بالوقت ذاته من تطوير المهارات والكفاءات البشرية لديها من خلال الاسهام في مجالات اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة وادارة نظم الرواتب والاجور والمكافأت للافراد العاملين بما يضمن تحقيق العدالة اللازمة وفقاً للاداء المنجز من قبل الاافراد العاملين في المنظمة، ثم السعي الدائم لردم الفجوة او الهوة بين العاملين لديها ونظام البيئة

الاجتماعية التي تعمل بها المنظمة من خلال عمليات التكيف والاندماج بين الافراد والمنظمة والمجتمع واخيراً تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع السياسات والاجراءات المتعلقة بانفصال الافراد العاملين من خلال التقاعد والعزل والاستغناء عن الخدمة وغيرها من الانشطة التي تعتبر ذات افاق فاعلة في تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها المرسومة لها.

ووفقاً للمفاهيم الفكرية الحديثة لادارة الموارد البشرية فقد اسفرت تلك التطورات الى ان تمر ادارة القوى البشرية الى سلسلة من التطورات التي مرت على القوى البشرية وقد تمثلت هذه التطورات بما يلي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الانسان الاعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الانسان من خلالها ان يحقق الحد الادنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، اذ ان هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة، بل ان صاحب العمل ينظر الى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتريه وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام التي يراها صاحب العمل انذاك، ثم ما لبث ان ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية اذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل اجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الاجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والاساسية للعاملين. وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح انظمة الاقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الاقطاع) والعبيد (الفلاحين) اما انظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد اطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والاجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها اساليب العمل الجارية انذاك.

2- مرحلة الثورة الصناعية: اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لادارة الافراد، اذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الالات والاجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لاداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والاتربة والرطوبة...الخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والاجور وتقليص ساعات العمل اضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين

والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الانتاجية عموماً، اضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعالياتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الانسانية بصورة عامة.

3- مرحلة القرن العشرين: لقد اتسم القرن العشرين بظهور انشطة وفعاليات واسعة النطاق في اطار ادارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الادارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلر F.Taylor والذي اطلق عليه The father of scientific management في بدايات القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة Time and movement motion study وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الادارة والعاملين وركز على التخصص في العامل Division of laborوالتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الانتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلر انذاك على التركيز على الانتاجية في العمل وما تؤول اليه من نتائج ايجابيه للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبر Max Weber الذي اقترنت البيروقراطية باسمه اذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي اكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفوء للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الاداء وغيرها من المرتكزات التي اسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما ان مدرسة التقسيمات الادارية لهنري فايول Henry Fayolدوراً اساسياً في تحقيق الادارة لاهدافها من خلال التركيز على اربعة عشر مبدأ من مبادىء الادارة الذي اصبح انذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكن اليها في ميدان العمل الاداري والتنظيمي.

وقد ظهرت تأريخياً مدرسة العلاقات الانسانية Human Relation School التي قادها انذاك التون مايو Elton Mayo من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للاعمال في امريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوثرن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الانسانية السائدة.

4- نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين: لقد شهدت المراحل الاخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الان تطورات ملحوظة في ادارة الموارد البشرية، اذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة انذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

1- ظهور العولمة Globalization.

2- شدة المنافسة العالمية .Global Competition

3- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء .Quality

4- تطور التكنولوجية بمعدلات متسارعة .Technology

5- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية كواقع ملموس.

6- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والاسعار.

7- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ...الخ

ان هذه المتغيرات والتحديات جعلت ادارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن ان تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

1- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الافراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.

2- اثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والاجراءات المرتبطة بالعاملين.

3- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والامن الصحي.

4- زيادة الاهتمام بادارة الموارد البشرية وايلاءها اهتمام كبير اكبر من ذي قبل .

5- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.

6- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالاداء.

7- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

8- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو احدى اهم الافرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

ان هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما ال اليه التغيير البيئي سواء في اطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية...الخ من التطورات التي اسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لادارة القوى البشرية.

2-1 التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية:

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت اثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ...الخ ان هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، اثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلائق التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد ان يكونوا اكثر مرونة وشمولية واكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة Qualityفي كل ما يمارسونه من اداء معين، سيما وان هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية ان يكونوا ذا قدرات ابداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الاعمال بشكل خاص. ومن هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت ادارة القوى البشرية اسهمت بشكل فاعل على ممارسات ادارة القوى البشرية بصورة اكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز اثارها المختلفة في جوانب الحياة الادارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن ايجاز هذه التحديات بما يلي:

1- **ادارة الجودة الشاملة:** Total quality management

لقد اسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات ادارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الامريكية واليابان وغيرها من الاقطار على التركيز على العنصر البشري وايلاءه اهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

1- مساهمة العاملين .Employees involvement

2- التمكين .Empowerment

3- تحقيق رضا المستهلكين .Consumer satisfaction

4- الوقاية بدل من العلاج Prevention action not correction action.

5- الادارة بالحقائق .Management by fact

6- التركيز على العمليات .Process focusing

7- التحسين المستمر .Continuous improvement

ان التركيز على هذه الجوانب اكد بلا شك على الاهمية التي اولتها المنظمات الانسانية للفرد العامل بحيث يسرت امامه سبل الاسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من اجل اطلاق قدراته وقابلياته في مختلف المسارات الادارية والتنظيمية والفنية، وان هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لادارة الموارد البشرية ادواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير وحول اثاره الايجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الاهداف المتوخى بلوغها.

2- تحديات العولمة التنافسية Global and competition challenges

لقد اسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الاسواق العالمية بحيث اصبح المجتمع الانساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني ان نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الانسانية وافرازاتها القيمة المتباينة بحيث ان سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعاً للعديد من التشريعات والقوانين لاعلى الاصعدة المحلية فحسب وانما الدولية (العالمية) ايضاً، كما ان التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الاثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3- التحديات التكنولوجية Technology challenges

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في احداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى بالمنظمات الانسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي افرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للافراد على تأكيد قيم جديدة املتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الافراد العاملين وغيرها من الاثار التنظيمية والادارية المختلفة.

4- التحديات البيئية Environmental challenges

ان البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة

افرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية Dynamic environment أي بنية غير مستقرة او ثابتة حيث ان الاطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية اما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، ان هذه المتغيرات اثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فان البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وافرازاتها المختلفة.

3-1 التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية:

ان التحديات البيئية والظروف التنافسية وعولمة العلاقات الاقتصادية السائدة والتطور التكنولوجي الهائل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة وغيرها من المتغيرات البيئية التي لعبت دوراً كبيراً في تدعيم دور ادارة الموارد البشرية واعتبارها الادارة الاكثر حسماً في الاستجابة لهذه التطورات والمستجدات البيئية ولذا فان هذا يجعل الاستراتيجيات المراد اعتمادها في تطبيق ادارة الموارد البشرية اكثر قدرة في الاستجابة للظروف البيئية الخارجية ولذا فان صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بادارة الموارد البشرية لابد وان تأخذ بنظر الاعتبار الواقع البيئي خارجياً وداخلياً External and Internal ولذا فان تحليل (SWOT) يعني دراسة ما يلي:

1-البيئة الداخلية Internal Environment

ينبغي على المنظمة القيام بدراسة البيئة الداخلية من خلال متطلبين رئيسيين هما:

أ. القوة Strength هذا يعني ان تقوم المنظمة بدراسة قدراتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية للتأكد من مراكز القوة المتاحة لديها في الدخول لاي مجال استثماري او تطوري معين، سيما ازاء المنافسين في اسواق العمل.

ب. الضعف Weakness أي ان المنظمة ينبغي عليها ان تقوم بدراسة مراكز الضعف التي تعاني منها في مجالات الاستثمارات التي تنوي الشروع بها في الاسواق.

2- البيئة الخارجية External Environment

اذ ينبغي دراسة البيئة الخارجية من خلال متطلبين رئيسيين هما:

أ. الفرص Opportunities اذ ينبغي دراسة الفرص الاستثمارية المتاحة التي تستطيع المنظمة من القيام بها والدخول في ميادينها الاستثمارية وفقاً لقدراتها المتاحة.

ب. التهديدات Threats كما ينبغي ان تقوم بدراسة التحديات التي تواجة سبلها الاستثمارية الحالية او الجديدة في السوق، لفرض مواجهتها بالقدرات المتاحة لديها وتدعيم سبل مواصلة التطوير والتحسين المستمر.

ومن هنا يتضح بجلاء ان التوافق والتلائم بين الاستراتيجيات التي تقوم باعتمادها المنظمات مع البيئة الخارجية والداخلية يعد المرتكز الرئيسي للنجاح المستهدف على المدى البعيد فضلاً عن قدرته في تحقيق تسابق فعال مع التنافسية المحتدمة في الاسواق السائدة.

4-1 تنظيم ادارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية ادارة اختصاصية في شؤون العاملين في المنظمة وهذه الحقيقة لا تعني الغاء الدور الذي تمارسه الادارات العاملة الاخرى في المنظمة بالاهتمام بشؤون العاملين لديها، اذ ان كافة الادارات العاملة الاخرى في المنظمة تعنى بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على اهمية وقدرة الافراد في الاسهام بالانشطة الانتاجية والتسويقية والمالية والخدمية......الخ. واستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة وهذا يؤكد على حقيقة التلائم والتوافق بين مختلف الادارات من اجل تطوير الاستخدام الامثل للطاقات الانسانية العاملة لديها. ولذا فان ادارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة اساسية من وظائف المنظمة Organizational Functions وتتسم بالسلطات الاستشارية Staff Authority اذ ان ادارة الموارد البشرية لا تتمتع بالسلطة التنفيذية Line Authority بعكس الادارات الاخرى في المنظمة ولكن تمارسها بحدود معينة، اذ انها لا تتمتع بحق اصدار الاوامر والتوجيهات الى الادارات الاخرى الواقعة على نفس خط السلطة، بل انها تتمتع بحق اسداء الراي والمشورة والنصح للادارات التنفيذية الاخرى عندما يستدعي الامر ذلك، حيث ان ادارة الموارد البشرية لا تتمتع بالسلطة التنفيذية في اصدار الاوامر للافراد العاملة في اطار الادارات الاخرى لكن سلطته التنفيذية تقتصر على اصدار الاوامر للعاملين في نطاق مسؤوليته الادارية ومن هذا المنطلق فان العلاقة التنظيمية التي تتسم بها ادارة الموارد البشرية تجعل من العلاقات القائمة بينها وبين الادارات الاخرى قائمة على الدور الاستشاري الذي يقوم بتقديم المشورة واسداء الرأي لمن يحتاج اليه من الادارات الاخرى العاملة في المنظمة، اما الدور والنشاط التنفيذي الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية فانه يقوم على اداءها مختلف الانشطة الوظيفية التي تمارسها على العاملين لديها

في مختلف حقول الانشطة المتعلقة بهم، اذ ان هذا الدور يجعلها لاتختلف مع الادارات الاخرى في المنظمة كادارة الانتاج والعمليات وادارة التسويق والادارة المالية ....الخ. وغالباً ما يكون الترابط بينها وبين تلك الادارات قائما على اساس التنسيق والتكامل في انجاز الانشطة المرتبطة بالمنظمة ككل. ويمكن القول بان الاطار التنظيمي لادارة الموارد البشرية لايتخذ شكلاً تنظيميا موحداً ، اذ يمكن ان يكون على شكل ادارة او قسم او شعبة....الخ. تناط مهامها بالمدير العام او رئيس القسم او الشعبة ...الخ.

اذ تلعب المتغيرات التي تحكم المنظمة المعنية الصورة التنظيمية التي تكون عليها ادارة الموارد البشرية من حيث حجم المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة والاسواق التي تخدمها وطبيعة المنتجات التي تقدمها للاسواق وغيرها من المتغيرات التي تتحكم بالهيكل التنظيمي الذي تتسم به.

5-1 التنظيم المركزي او اللامركزي لادارة الموارد البشرية

عندما تقوم ادارة الموارد البشرية بانتهاج اسلوب المركزية Centralization فانها تقوم بانشاء ادارة واحدة مركزية لادارة الموارد البشرية في المنظمة تتركز لديها كافة النشاطات المتعلقة بادارة الافراد العاملين لديها ، اما اذا اتبعت اسلوب اللامركزية Decentralization فان الادارة العليا تلجأ للقيام بانشاء عدة وحدات تنظيمية لخدمة المنظمة والفروع والمصانع التابعة لها مع وجود او عدم وجود ادارة مركزية للموارد البشرية، ويمكن القول بان اتباع الاسلوب المركزي او اللامركزي في تنظيم ادارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات او العوامل التي تتحكم بذلك وهي:

1- حجم المنظمة Size of organization: تميل المنظمات الكبيرة او العملاقة والتي غالبا ما تضم اكثر من فرع او مصنع او انها منتشرة على رقعة جغرافية كبيرة ومتباعدة الى اعتماد الاسلوب اللامركزي في ادارة الموارد البشرية ، اما المنظمات الصغيرة الحجم والتي تضم عدد قليل من الافراد العاملين الى انتهاج الاسلوب المركزي في ادارة الموارد البشرية ، اذ ان الحجم الذي تتسم به المنظمة المعنية يعتبر عاملا حاسماً في تحديد الاطار الهيكلي الذي يمكن ان تعتمده المنظمة في هيكلة ادارة الموارد البشرية لديها.

2- تكنولوجيا العمليات الانتاجية السائدة: ان تكنولوجيا العمليات الانتاجية والتشغيلية السائدة في المنظمة غالبا ما تتحكم بالنمط التنظيمي السائد سواء المركزي او اللامركزي للتنظيم إذ يعتمد على طبيعة العمليات الانتاجية الجارية ففي حالة الانتاج

المستمر Continues production فإنه يتسم بالاستقرار النسبي في الاداء التشغيلي وهذا ما يجعل الميل نحو التنظيم المركزي ، اما في حالة الانتاج المتقطع Intermittent production فان حالة التغيير النسبي السائد يجعل من الاجدى اعتماد الاسلوب اللامركزي في تنظيم ادارة الموارد البشرية في المنظمة.

3- فلسفة الادارة العليا في المنظمة: تتحكم فلسفة الادارة العليا للمنظمة بمدى قبول الادارة العليا لفلسفة واضحة ومحددة ازاء السياسات والاجراءات المتعلقة بالافراد العاملين لديها مما يؤدي ذلك لقبول الانصياع نحو مركزية ادارة الموارد البشرية ، او ان الفلسفة التي تتسم بها الادارة العليا تتيح المرونة او السرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالافراد سيما اذا تمتع الافراد القائمين في ادارة الموارد البشرية بالمؤهلات والخبرات اللازمة باتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن مما يتيح الامر لاعتماد الاسلوب المركزي في ادارة الموارد البشرية.

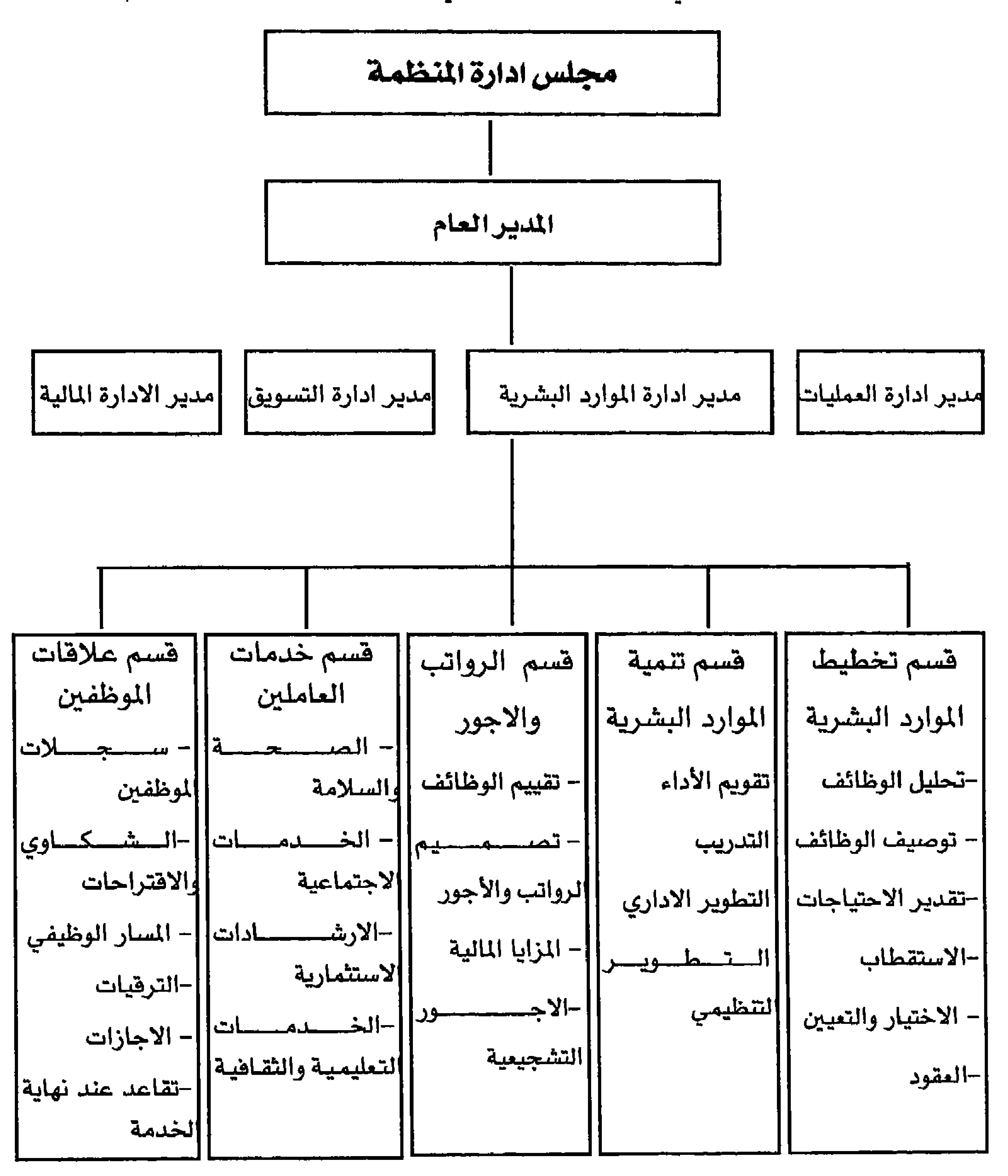
4- سلع وخدمات المنظمة: تتحكم السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة المعنية احيانا بالاسلوب المركزي واللامركزي للتنظيم اذ ان المنظمة التي تتسم بانتاج سلعي او خدمي واسع ومتعدد وتتعامل مع مستهلكين مختلفين فانها غالبا ما تنتهج الاسلوب اللامركزي في ادارة الموارد البشرية اما اذا كانت المنتجات او السلع المقدمة للمستهلكين محدودة فان الاسلوب المركزي يعتبر اكثر كفاءة في انجاز الاهداف المراد تحقيقها .

5- المتغيرات البيئية التي تعمل بها المنظمة: ان البيئة التي تعمل بها المنظمة تعتبر ايضا من العوامل الحاسمة في اعتماد الاسلوب المركزي او اللامركزي في التنظيم، اذ ان المنظمة التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة وثابتة فان الاسلوب المركزي يعتبر اكثر فاعلية في تحقيق الاهداف ، اما المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية معقدة ولا تتسم بالاستقرار او الثبات فان الاسلوب اللامركزي في ادارة الموارد البشرية يعتبر اكثر جدوى في هذا الاطار.

ولذا فان القول باعتماد الاسلوب المركزي واللامركزي في تنظيم ادارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات التي تتحكم بالصورة المثالية التي يمكن ان تكون عليها ادارة الموارد البشرية في المنظمة المعنية.

شكل رقم (1)

الهيكل التنظيمي لادارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة او متوسطة الحجم



Source: Flippo, E.B.(1984) Personnel management ,sixth edition ,McGraw-Hill book co., New York

6-1 وظائف ادارة الموارد البشرية

تتسم ادارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الانشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة ، اذ انها لاتختلف عن الوظائف التي تمارسها الادارات الوظيفية الاخرى من حيث المهام الادارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ، غير ان كل من تلك الادارات تمارس انشطة فنية تتعلق بطبيعة الاداء المناط بها فادارة العمليات يرتبط عملها الفني بادارة النشاطات الانتاجية والهندسية والفنية ...الخ. وادارة التسويق تقوم بالانشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي Mix marketing من تخطيط البضاعة والتسعير والاعلان والترويج والتوزيع والادارة المالية تمارس الانشطة المتعلقة بالامور المالية والاستثمارية في المنظمة ، ولذا فان ادارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الانشطة التخصصية المتعلقة بالافراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي:

1- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة.

2- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

3- نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

4- تصميم نظام الاجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم انظمة الاجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ، اضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي او الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للاداء المناط بهم.

5- اعداد خطة التدريب:ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الافراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

6- تصميم نظام تقويم الاداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط ادارية وتنظيمية لتقويم الاداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها اسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للاداء الفردي او الجماعي للعاملين لديها.

7- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

8- صيانة ورعاية العاملين:وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

9- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين اجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والاخاء وغيرها من الضوابط ذات الاهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

ويتضح من خلال ذلك بان ادارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالافراد العاملين ابتداءً من عمليات الاختيار والتعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاءً بالتقاعد او انهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الاهداف بكفاءة وفاعلية كلما ادى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في انجاز اهدافها بجدارة اكبر.

المصطلحات

Human resource management	ادارة الموارد البشرية
System Theory	نظرية النظام
Organizational objectives	الاهداف التنظيمية
Human objectives	الاهداف الانسانية
Conceptual skills	المهارات الفكرية (الذهنية)
Technical skills	المهارات الفنية (التقنية)
Human skills	المهارات الانسانية
Functional objectives	الاهداف الوظيفية
Environmental challenges	التحديات البيئية
Global challenges	تحديات العولمة
Quality challenges	تحديات الجودة (النوعية)
Total quality management	ادارة الجودة الشاملة
Centralization and decentralization	المركزية واللامركزية
Personnel management	ادارة الافراد
planning	التخطيط
Organizing	التنظيم
Leading	القيادة (التوجيه)
controlling	الرقابة (السيطرة)
Managerial functions	الوظائف الادارية
Empowerment	التمكين
Staff	استشاري
Line	تنفيذي
Division of Labor	التخصص في العمل
Human Relation	العلاقات الانسانية

Globalization	العولمة
Global Competition	المنافسة العالمية
Prevention Action	العمل الوقائي
Corrective Action	العمل العلاجي
Continuous Improvement	التحسين المستمر
Management by fact	الادارة بالحقائق

اسئلة للمراجعة

اولاً: اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات التالية:

س1: ان ادارة الموارد البشرية تعنى بالحصول على القوى العاملة من ناحية الكم والنوع واستثمارها في تحقيق اهداف المنظمة.

س2: لم تحظى ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين بالاهتمام الذي حظيت به العناصر المادية.

س3: المركزية واللامركزية من الاساليب التنظيمية التي تشكل اهمية كبيرة في تحقيق سبل الاستثمار السليم للقوى العاملة.

س4: مرت ادارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية متعددة اسهمت في تحقيق اهداف المنظمات الانسانية .

س5: تعد ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الادارية التي يمارسها المدير في أي منظمة انسانية.

ثانياً : تتضمن الاسئلة التالية تمارين متعددة الاختيارات:

س6: تعتبر ادارة الموارد البشرية من اكثر الادارات في المنظمة اذ تركز على :

1- الحصول على القوى العاملة بالكم والنوع واستثمارها في تحقيق اهداف المنظمة.

2-توفير متطلبات عناصر الانتاج الاساسية.

3- التركيز على العناصر المادية وغير المادية في المنظمة.

4- السعي للعمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة والفرد.

5- جميع ما ذكر اعلاه.

س7: تعتبر ادارة الموارد البشرية من اكثر الوظائف المنظمية التي حظيت بالقرن الحادي والعشرين باهتمام كبير من خلال:

1- اعتبار الفرد والجماعة من اكثر العناصر الانتاجية القادرة على تحقيق اهداف المنظمة

2- التركيز على العناصر المادية التي ينبغي ان تحقق اهداف المنظمة.

3- السعي للعمل في اطار تفاعل كافة العناصر القادرة على تحقيق اهداف المنظمة.

4- الربط بين العناصر البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية .

5- جميع ما ذكر اعلاه.

س8: مركزية ادارة الموارد البشرية تتركز على:

1- تعدد مسؤوليات العاملين في ادارة الموارد البشرية.

2- تركز سلطة اتخاذ القرار.

3- لامركزية العلاقات السائدة في الاوساط التنظيمية.

4- تعدد المستويات التنظيمية المختلفة.

5- جميع ما ذكر اعلاه.

ثالثاً : ادناه مجموعة من الاسئلة الوصفية:

س9: حدد بوضوح مفهوم واهمية ادارة الموارد البشرية.

س10: تكلم عن تطور ادارة الموارد البشرية عبر الحقب التاريخية المختلفة.

س11: حدد بوضوح المقصود من مركزية ادارة الموارد البشرية.

س12: حدد بوضوح المقصود بلامركزية ادارة الموارد البشرية.

س13: لماذا لم تحظى ادارة الموارد البشرية في القرن العشرين بالاهتمام الكبير الذي تستحقه، اذ تركز الاهتمام انذاك على العناصر المادية في العمليات الانتاجية.

الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية / تحديد الاحتياجات

2-1 مفهوم التخطيط للموارد البشرية واهميته.

2-2 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

2-3 خطوات التخطيط للموارد البشرية.

2-4 التحليل البيئي وتحديد الموقف.

2-5 تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

2-6 تحديد عرض الموارد البشرية.

2-7 اعداد خطة العمل.

تخطيط الموارد البشرية
تحديد الاحتياجات

تمهيد

يتضمن الفصل الثاني سبعة مباحث رئيسية، حيث يناقش المبحث الأول مفهوم التخطيط للموارد البشرية وأهميتها، أما المبحث الثاني فإنه يتعرض إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أما المبحث الثالث فإنه يتناول خطوات التخطيط للموارد البشرية أما المبحث الرابع فإنه يناقش التحليل البيئي وتحديد الموقف، كما يناقش المبحث الخامس تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أما المبحث السادس فإنه يتناول تحديد غرض الموارد البشرية كما يتناول المبحث السابع والأخير اعداد خطة العمل الهادفة لتحقيق ما تصبو اليه السبل التخطيطية للموارد البشرية.

1-2 مفهوم التخطيط للموارد البشرية واهميته:

التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في اطار معين ويتضمن الاجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ وهكذا، ولذا فان التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالانشطة المرتبطة بادارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الاداء وتخطيط المسار الوظيفي ...الخ.

وهذا يعني تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجالات الاداء الوظيفي للمنظمة أي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلاً للمنظمة وبما يحقق الاهداف المراد انجازها للمنظمة والعاملين على حد سواء . وبغية تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة لابد وان تتخذ الخطوات الآتية:

1- توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعنية من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة اضافة لمعلومات تتعلق بالجنس والسن والحالة الاسرية والتعليمية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للافراد العاملين في المنظمة.

2- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الانتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لانجاز ذلك.

3- يساهم تخطيط القوى البشرية في الاستخدام الامثل لاتخاذ القرارات المتعلقة باجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لانجاز الاهداف.

4- الحصول على افضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (اسواق العمل) او المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة.

5- يساهم في تحسين الاستخدام الامثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم بتقليص التكاليف والوقت بادنى حد ممكن.

6- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة لاسيما عند الشروع باعتماد تحليل (SWOT) للاغراض الاستراتيجية مستقبلاً.

7- يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وان هذه البيانات من شأنها ان تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين او التطوير او وضع البرامج التدريبية او أي توجهات مستقبلية للتطوير.

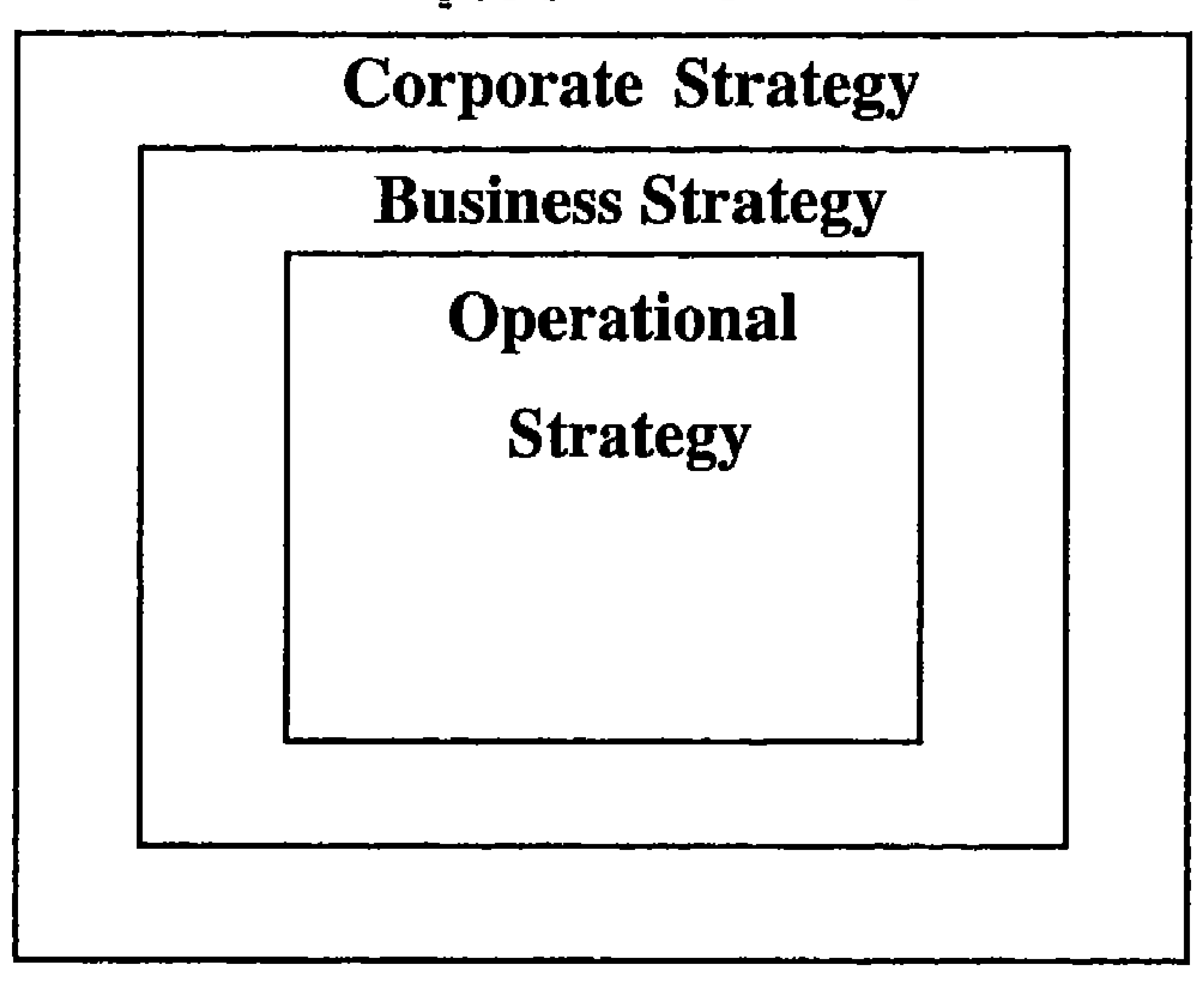
8- يساهم ذلك في خلق قاعدة التنسيق والتكاملية في مختلف الانشطة المراد انجازها مستقبلاً في ادارة الموارد البشرية.

ومن هنا يتضح بجلاء الاهمية التي تكمن وراء التخطيط للموارد البشرية والابعاد المتوخى تحقيقها ازاء ذلك.

2-2 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

اتسم القرن الحادي والعشرين بشيوع بارز في استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي على صعيد المنظمات الانسانية كافة، وقد امتد الاستخدام الهادف للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل Corporate strategy ونطاق الاعمال Business strategy وعلى المستوى التشغيلي Operational strategy والشكل رقم (2) ادناه يوضح طبيعة تلك العلاقة.

شكل رقم (2)
مستوى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة



ولذا يمكن التأكيد على ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي على مستوى ادارة الموارد البشرية يمكن ان يكون أي من المستويات الواردة اعلاه وفقاً لحجم المنظمة وطبيعة علاقاتها في استثمار القوى البشرية في نطاق اعمالها وبيئتها ...الخ. ولذا فان مفهوم التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية يمثل عملية الربط المتناسق والمتكامل مع الغايات والاهداف الاستراتيجية لتحسين انجاز الاعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لمتغيرات الظروف البيئية وزيادة الابداع والمرونة اللازمة لذلك، واستراتيجية الموارد البشرية تتضمن تزويد المنظمة المعنية في الاطر النظرية القادرة على المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات الاساسية للموارد البشرية مثل قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ...الخ. لغرض تحسين الميزة التنافسية للمنظمة على مستوى الافراد والجماعات العاملة في المنظمة وتحسين السلوك التنظيمي لهم بما يساهم بتحقيق تنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بالافراد العاملين لديها، وخصوصاً ما يتعلق بسياسات التعيين والاختيار للعاملين في المنظمة اذ ان القرارات المتعلقة بالاختيار والتعيين من اخطر القرارات التي يتخذها المدير في الحصول على القوى العاملة التي تتمتع بالكفاءة والاهلية الملائمة لمتطلبات الاعمال المتعلقة بالمنظمة.

ان الاستخدام الفعال لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية من شأنه ان يساهم في تحقيق عمليات التنبؤ Forecasting بواقع الاسواق العاملة وتحديد الحاجات الفعلية للقوى البشرية اللازمة لذلك ، وان هذه الاستراتيجيات غالباً ما تكون على شكل خطط مدروسة يتم اسهام العاملين في المنظمة في صياغتها ثم تنفيذها ثم العمل على تقييم الاداء المنجز خلال الفترة الزمنية التي وضعت من اجل ان يتم اتخاذ القرارات اللازمة بشأن تصحيح الانحرافات المتعلقة بالانجاز ، اذ ان مشاركة العاملين اصبحت من الظواهر المعاصرة في تحقيق المنظمات لاهدافها.

3-2 خطوات التخطيط للموارد البشرية

لاتختلف ادارة الموارد البشرية عن سواها من الانشطة العاملة في المنظمة في الخطوات الاساسية لتحديد الاستراتيجية المرتبطة بالعاملين ، سيما وان المنظمة التي تحاول تحقيق الميزة التنافسية Competitive advantage لها من خلال اسهام ومشاركة العاملين لديها اصبحت من اكثر الظواهر المعاصرة شيوعاً لدى المنظمات الرائدة ، اذ ان مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها اصبح في ظل الفكر الاداري المعاصر سمة مرافقة لكل تطور هادف تسعى لبلوغه المنظمات الانسانية ولذا يمكن القول بان خطوات التخطيط الاستراتيجي تتضمن ما يلي:

1- **صياغة الاستراتيجية** Formulation strategy

ان عملية صياغة الاستراتيجية يتطلب تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وهذا ما يطلق عليه تحليل (SOWT) ولذا فان الموارد البشرية تلعب دوراً اساسياً في هذا المجال اذ انها تزود المخططين الاستراتيجيين في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية External environment لتحديد الفرص المتاحة في الاسواق العاملة وكذلك تحديد التهديدات التي ترافق الاعمال الاستثمارية للمنظمة في الاسواق ، اضافة لتزويدهم بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المنظمة وكذلك نقاط الضعف التي تنتاب الانشطة التي تمارسها المنظمة .

ان هذه البيانات والمعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية خصوصاً ما يرتبط بالمنافسين والسلع البديلة والجوانب التشريعية المتعلقة بنظام العمل والتامين الصحي والاجتماعي

والدعم الحكومي ...الخ.من القوانين والتشريعات السارية ذات اثر فعال في تحقيق التحليل البيئي الملائم الذي يعد قاعدة الصدارة في صياغة الاستراتيجية.

2- تنفيذ الاستراتيجية Implementation Strategy

ان الخطوة الثانية من خطوات التخطيط الاستراتيجي تقوم على اساس تنفيذ الاستراتيجية وهذا يعني القيام بتحديد البرامج والسياسات والموازنات والاجراءات المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية وهذا يتطلب ان تكون ادارة الموارد البشرية على اسهام ومشاركة فعالة بشأنه اذ لا يمكن ان يمارس التنفيذ للاستراتيجية وتطبيقها على الارض دون ان تكون القوى البشرية مؤمنة بها وراغبه في تنفيذها من خلال المشاركة الفعلية لها في صياغة البناء الاستراتيجي للغايات والاهداف المتوخى بلوغها ولذا فان التطبيق او التنفيذ الناجح للاداء الاستراتيجي لا يمكن ان يكون بمعزل عن الاسهام الفعال للعاملين في المنظمة، وبالاحرى ان دورهم في التنفيذ يعد حجر الاساس في نجاح الخطط الاستراتيجية.

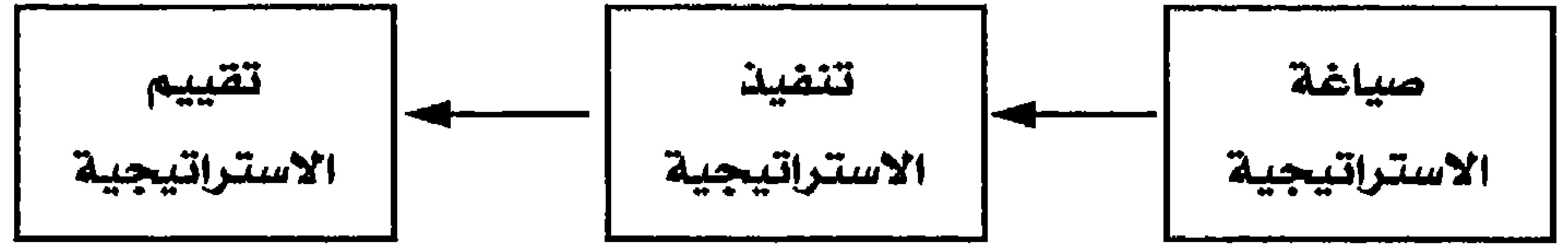
3- تقييم الاستراتيجية Evaluating Strategy

ان المراجعة والتقييم الدوري للخطة الاستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الامين لانجاز الاهداف المتوخى بلوغها، اذ ان المراجعة من شأنها ان تتحقق من الانحرافات التي ترافق التنفيذ بغية الشروع بأتخاذ الاجراءات التصحيحية Corrective action اللازمة قبل ان يتفاقم الانحراف ويتعذر اتخاذ القرارات الصائبة بشأن معالجته.

والشكل رقم (3) يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (3)

خطوات التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية



ولذا يتضح بجلاء ان ادارة الموارد البشرية اصبحت تلعب دوراً حيوياً في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، ونظراً لكون التخطيط الاستراتيجي للمنظمة يمتد لاماد زمنية طويلة لذا لابد من وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية بحيث تحقق التوازن بين

نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة من اجل تحقيق الميزة التنافسية في الاسواق العاملة.

4-2 التحليل البيئي وتحديد الموقف:

لقد اصبحت البيئة الخارجية External environment ذات اثر فعال في تحقيق المنظمة لاهدافها وغاياتها التي تسعى من اجلها كما ان البيئة الداخلية internal environment لا تقل اهمية عن المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية الا ان هناك ثمة اعتبار لابد ان يؤخذ بهذا الشأن وهو ان البيئة الخارجية تمثل كافة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية....الخ من المتغيرات التي غالباً ما تكون خارج سيطرة المنظمة ولابد للمنظمة المعنية ان تتكيف وتتلائم معها لكي تحقق البقاء والاستقرار في الاسواق، اذ ان عدم الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها ان تكون حائلاً دون تحقيق المنظمة المعنية للاستقرار والبقاء سيما في ظل المنافسة المحتدمة في الاسواق، بل اصبحت في ظل الظروف المعاصرة والسمات المرتبطة بالقدرة على الاستجابة والمرونة والتكيف البيئي من المظاهر الاساسية لنجاح المنظمة وتحقيق اهدافها. اما البيئة الداخلية فانها لا تقل اهمية عن الاثار التي تتركها البيئة الخارجية لكن الاختلاف بين البيئتين هو ان البيئة الداخلية تقع تحت سيطرة المنظمة وتستطيع ان تكيف الابعاد المرتبطة بها بحيث يتلائم ذلك مع رغبتها في تحقيق الاهداف ولذا فان التحليل الاستراتيجي للبيئة يستدعي القيام باجراء ما يسمى تحليل (SWOT) حيث ان هذا التحليل يعد حجر السبق في بناء وصياغة الاستراتيجية التي تتطلبها ادارة الموارد البشرية، ان تحليل (SWOT) يتناول ما يلي:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية Internal environment analyses

تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية فيها من اجل ان تحدد مواقع القوة والضعف لديها وكذلك تحديد جوانب القوة والضعف مستقبلاً، اذ ان نواحي القوة والضعف تقديرات نسبية اذ تختلف من منظمة لاخرى ومن وقت لاخر وعلى الرغم من التباين بشأن سبل التعامل مع هذه العوامل الا ان هناك عوامل اساسية ترتكن اليها ادارة الموارد البشرية في تحليلها للبيئة الداخلية وهذه تتمثل بما يلي:

1- الهيكل التنظيمي Organizational structure

يمثل الهيكل التنظيمي في المنظمة الاطار الرسمي للمراكز والادوار والعلاقات بين الافراد والاقسام لتحقيق اهداف ومهام المنظمة ، وغالبا ما يعبر عن القوة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة في اطار علاقاتها المختلفة ويأخذ اشكالاً مختلفة تبعاً لطبيعة المنظمة المعنية، ويعتبر بناء وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة حجر الاساس في ارساء قاعدة النجاح المستهدف تحقيقها في المنظمة .ومن اهم الاعتبارات التي ينبغي اعتمادها في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة ما يلي:

أ- الهدف العام للمنظمة: اذ لابد من تصميم الهيكل التنظيمي لكي يتلائم وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ب- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات : ينبغي ان يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بالاقسام والادارات المختلفة للمنظمة لغرض تحقيق سبل التنسيق والتكامل بين الاقسام والافراد العاملين في المنظمة.

ج- تحديد الوظائف وتوصيفها: ويعني القيام بتحديد الوظائف الادارية والتنظيمية بدقة وتوصيفها بحيث لا يصار الى أي ازدواجية في الاعمال المراد انجازها .

د- تحديد المركزية واللامركزية بين الاقسام التي يشكل منها الهيكل التنظيمي وتحقيق فاعلية استخدام أي من الاطارين التنظيميين اعلاه.

هـ- فاعلية الاتصالات واهميتها بين مختلف الاقسام العاملة في المنظمة وخصوصاً بين الاقسام الاستشارية والتنفيذية لغرض التعرف على فاعلية الاتصالات والعلاقات والارتباطات بين الاقسام المختلفة.

2- ثقافة المنظمة Organizational culture

وتمثل ثقافة المنظمة الفلسفة الفكرية التي يسترشد باطارها الافراد العاملين من حيث القيم الجوهرية التي تؤطر السلوك العام للافراد في التعامل مع المستهلكين والمنافسين والمجهزين ....الخ. وهذه تمثل معتقدات وقيم مشتركة واساسية لكافة الافراد العاملين في المنظمة وتعتبر من المرتكزات الاساسية في نجاح العديد من المنظمات سيما اذا اتسمت بالثوابت القيمية في مجال التعامل مع الآخرين كشيوع الثقة والتعاون ، القدرة على التغيير

والرغبة في تحقيق الميزة التنافسية في السوق والرغبة في الابداع والتميز وغيرها من الثوابت القيمية ذات الاثر الفعال .

3- ادارة الموارد البشرية Human Resources Management

وتعتبر من اكثر العوامل الداخلية اهمية اذ ان المنظمة التي تمتلك موارد بشرية كفوءة فانها تستطيع وضع الاستراتيجيات الفاعلة والكفوءة في تحقيق الاهداف كوفرة المهارات والقدرات العالية ، وفرة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع الرغبة في الاداء ، انخفاض تكاليف الاداء وتقليص دوران العمل ووضوح السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والترقية والاجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقييم الاداء ...الخ.

4- ادارة العمليات Operational Management

وتتضمن النشاطات المتعلقة بقدرة المنظمة على انتاج سلعة معينة او تقديم خدمة مفيدة من خلال تمويل المدخلات الى مخرجات سلعية او خدمية تتسم بالجودة الملائمة لمتطلبات ورغبات المستهلكين الحاليين او المرتقبين، وترتبط هذه الانشطة بمختلف النشاطات الفنية والاستراتيجة المتعلقة بالجودة والتكاليف والخدمات والوقت والتسليم والمناولة وغيرها من الانشطة الانتاجية المختلفة.

5- ادارة النشاطات التسويقية Marketing Management

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الادارة التسويقية في تنفيذ اهداف المنظمة في المجالات التسويقية وخصوصاً في مجالات تخطيط السلعة (البضاعة) والتسعير والاعلان والترويج وتحديد المنافذ التوزيعية وغيرها من الانشطة التي تعبر عن قدرة المنظمة في تسويق منتجاتها وخدماتها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.

6- ادارة النشاطات المالية Financial Management

ان تحليل النشاطات المالية في المنظمة من شأنه ان يحدد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن ان تنتهجها المنظمة وفقاً للموقف المالي (الاستثماري) الذي تتمتع به في السوق.

بعد قيام ادارة الموارد البشرية بتحليل الانشطة الداخلية للمنظمة تقوم بتقويم تلك النشاطات من نواحي القوة والضعف في المنظمة وتحديد النشاطات التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية ، وتشخيص الانشطة التي تمثل

نقاط ضعف ويستوجب استبعادها او معالجتها، حيث ان التحليل والتقويم للعوامل الداخلية يشير الى التعرف على قدرات المنظمة وقابليتها ازاء مثيلاتها من المنظمات العاملة في القطاع ذاته، وهل يمكن ان تقتنص الفرص المتاحة وتواجه التهديدات السائدة في الاسواق.

ثانياً : تحليل البيئة الخارجية External Environment Analysis

تواجه المنظمات كافة درجات متفاوتة لتأثير المتغيرات او العوامل البيئية الخارجية كالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية والعالمية ..الخ،، اذ ان هذه المتغيرات غالباً ما تتحكم بالفرص الاستثمارية المتاحة للمنظمة من ناحية والتهديدات التي تواجه المنظمة في تحقيق سبل النجاح للاستثمار المستهدف من ناحية اخرى، ولذا فان التحليل البيئي للمتغيرات الخارجية يتمثل بما يلي:

1- عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية من العوامل المهمة في التأثير على نشاطات منظمات الاعمال ، وتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة السائد، النمو الاقتصادي ، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والمتعلقة بالضرائب على الدخل والضرائب على الارباح التجارية والصناعية والكمركية ...الخ.وان القيام بتحليل هذه العوامل من شأنه ان يعطي دلائل ومؤشرات واضحة للفرص التي يمكن ان تتاح للمنظمة في مجالات الاستثمار المعنية.

2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية: تتضمن هذه العوامل التقاليد والقيم واتجاهات المجتمع والاعراف السائدة ...الخ. وكذلك العوامل الثقافية المتمثلة بالثقافة والتعليم والتدريب والخبرات والقيم الحضارية ...الخ. اذ ان كلاً من هذين العاملين يشكلان فرصاً وتهديداً لمنظمات الاعمال ولذا لابد من تحليل ابعادها والآثار المرتبطة بها على المنظمة.

3- عوامل البيئة التكنولوجية: شهد المجتمع الانساني في الظروف المعاصرة تغيرات تكنولوجية وتطورات متسارعة ومتلاحقة في التكنولوجيا ، اذ اصبح من الضروري على الادارة العليا في المنظمات المعاصرة ان تتابع هذه التطورات وان تستثمر افاقها التطورية سيما وان هذه التطورات اثرت بشكل واسع على التغيير في اذواق وحاجات المستهلكين وزيادة المنافسة ودخول منافسين جدد في الاسواق وان هذه المتغيرات جميعها تدعو المنظمات الى تحسين منتجاتها وخدماتها وتسعى جاهدة لتقديم منتجات جديدة تطلبها الاسواق لغرض خلق الميزة التنافسية لها.

4- العوامل الديموغرافية: تشكل العوامل الديموغرافية (السكانية) اثراً كبيراً في مجمل الفرص المتاحة والتهديدات والتحديات التي تشهدها المنظمات ،سيما وان الزيادات السكانية من شأنها ان تخلق فرصا واسعة للطلب على المنتجات والسلع والخدمات وغيرها، كما ان حركة السكان بين الريف والمدن والبدو تلعب ذات التأثير على المتطلبات السكانية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالعمر والجنس والثقافة والدخول ..الخ. جميعها تعتبر عوامل فاعلة في حركة العرض والطلب في السوق ، كما انها تسهم في فاعلية توفير الفرص وتوقظ العديد من التهديدات التي تواجه منظمات الاعمال بصورة خاصة.

5- العوامل السياسية والقانونية: تلعب العوامل البيئية السياسية والقانونية دوراً بارزاًفي خلق الفرص والتهديدات التي تواجه منظمات الاعمال ، حيث ان القرارات الحكومية والتدخل في الحياة الاقتصادية واصدار التشريعات والقوانين المتعلقة مثلاً بحماية المنتجات الوطنية من خلال فرضها تعريفات كمركية على السلع المستوردة او الحد من عمليات الاستيراد وغيرها، اضافة الى بروز شركات متعددة الجنسية والشركات العالمية وترسيخ مفاهيم العولمة تعتبر جميعها عوامل ضاغطة على العديد من منظمات الاعمال في تطوير قدراتها الاستثمارية وولوج الاسواق الجديدة وخلق الفرص الاستثمارية الواسعة امامها اضافة للعديد من التهديدات التي لابد من مواجهتها بكفاءة وفاعلية عالية.

6- عوامل البيئة الدولية والعالمية: لقد لعبت التغييرات في العوامل الدولية والعالمية اثراً كبيراً على منظمات الاعمال واتاحة العديد من الفرص الاستثمارية امامها على الصعيد العالمي، اضافة لخلق صور متعددة من التهديدات ، ومن الظواهر التي شاعت خلال العقد الاخير من القرن الماضي ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والتحالفات السياسية الدولية والأئتلافات الاستراتيجية بين الشركات والحروب والمنازعات الدولية والكوارث الطبيعية والازمات الاقتصادية ...الخ. ان هذه الظواهر العالمية والدولية خلقت العديد من الفرص امام منظمات الاعمال من جهة ، وبرزت في الوقت نفسه العديد من التهديدات التي تواجه تلك المنظمات .

ان الدراسة التحليلية المستفيضة للواقع البيئي سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي

للتحقق من امكانية استثمار مواقع القوة او الضعف وكذلك الاستفادة من الفرص او التهديدات يعتبر الاساس الذي ينبغي ان ترتكن اليه المنظمة في وضع وصياغة الاستراتيجية الفاعلة وذلك من خلال تحليل (SWOT) كما تم الاشارة اليه بصوره تفصيلية وواضحة.

5-2 تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

ان الاهداف الاساسية التي تكمن وراء بناء ستراتيجية هادفة لادارة الموارد البشرية تكمن في بناء وتحديد الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل ولذا فان ستراتيجية الموارد البشرية تشمل العديد من الاستراتيجيات الفرعية والتي تتضمن ما يلي:

1- استراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية والتي تشمل جميع النشاطات والمجالات المتعلقة بعمل المنظمة ومصادر الحصول عليها وانواع الاحتياجات المطلوبة على المديات الزمنية المختلفة القصير، المتوسط، والطويل ، حيث ان القيام بوضع هذه الاستراتيجية من شأنه ان يساهم في توفير الطاقات البشرية القادرة على انجاز المهام والانشطة بالشكل الذي يتلائم مع الحاجة الفعلية للمنظمة.

2- الاستراتيجية المتعلقة بالاختيار والتعيين وتتناول هذه الاستراتيجية ووضع الاسس والضوابط والسياسات بتحديد مصادر الافراد العاملين ومستلزمات دراسة السوق وتطبيق اسس المفاضلة بين المتقدمين وغيرها من الاعتبارات الاساسية بهذا الشأن.

3- استراتيجية الترقيات والنقل للافراد وتتناول هذه الاستراتيجية السياسات المتعلقة بالترقيات والنقل وكذلك ما يتعلق بسياسات الاجور والمكافآت والحوافز ...الخ. من السبل الكفيلة برفع كفاءة العاملين في انجاز الاهداف المنظمية والشخصية.

4- استراتيجية التدريب: وتتناول هذه الاستراتيجية السعي المستمر نحو تطوير وتحسين كفاءة الافراد العاملين من خلال وضع سياسة تدريبية وتطويرية قادرة على حصر الكفاءات البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم وتحديد سبل المفاضلة بين التدريب داخل او خارج المنظمة وغيرها من الاعتبارات التي تشكل اسس هادفة في التطوير والتدريب.

5- استراتيجية تتعلق بتقويم الاداء: تلك الاستراتيجية تتضمن الاسس والضوابط

والسياسات المتعلقة بقياس اداء الافراد العاملين ووضع المعايير التي يمكن من خلالها مقارنة الاداء المتحقق مع تلك المعايير والضوابط لغرض تحديد الانحرافات الحاصلة في الاداء بغية اعتماد ذلك في تقويم الانجاز المتحقق من الافراد العاملين .

ولذا فان الاسس التي تقوم عليها هذه الاستراتيجيات بصورة شاملة تعتمد تحديد الاحتياجات الحقيقية من القوى العاملة وبمختلف كفاءاتها المطلوبة، وعلى الرغم من اختلاف الوسائل المستخدمة في تقدير الاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية الا ان هناك عدداً من الوسائل المستخدمة في المنظمات الكبيرة والتي تبتعد عن الاحكام والتقديرات الشخصية ويتمثل بما يلي:

1- تحليل عبء العمل :

ويمثل حجم او كمية العمل المطلوب انجازه من كل وظيفة في الفترة الزمنية الحالية او المستقبلية والتي يتم التخطيط لها في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة ، ويمكن ان يتم التوصل الى كمية العمل في الفترة المقبلة عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات او الخدمات المراد تقديمها للفترة المقبلة ، ويمكن معرفة العدد اللازم لتنفيذ حجم وعبء العمل من خلال ضرب معدل الاداء بكمية العمل مقسوماً على عدد ساعات العمل الشهرية للموظف او العامل.

وفيما يلي مثال توضيحي لذلك:

_نوع العمل المراد انجازه : اعداد جواز سفر.

_حجم العمل الشهري : 24000 جواز.

_المدة اللازمة لاعداد الجواز: دقيقتان.

_ساعات العمل الشهرية 200 ساعة لكل موظف ، بما في ذلك التأخيرات والعطلات والتوقف ...الخ.

الحل:

عدد الساعات اللازمة لانجاز كمية العمل في الشهر

24000× 2 = 48000 دقيقة

48000 ÷ 60 =800 ساعة

800 ÷ 200 = 4 موظفين

وما دمنا بصدد تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية للفترة الزمنية المقبلة ، لذا فلو فرضنا ان زيادة عبء العمل المتوقع خلال الفترة المقبلة والتي يتم التخطيط لها هي 6000 شهادة بالاضافة لعبء العمل الحالي فلذا يمكن تحديد الاحتياجات المطلوبة وفقاً لذلك.

عبء العمل للفترة المقبلة = العبء الحالي + العبء المتوقع للعمل

= 24000 + 6000

= 30000 جواز

عدد ساعات العمل اللازمة لانجاز عبء العمل = $\frac{30000 \times 2}{60}$

=1000 ساعة عمل

العدد اللازم من الموظفين = $\frac{1000}{200}$ = 5 موظفين

وهذا يعني بأن العبء الجديد للعمل يتطلب اداءه (5) موظفين ونظراً لوجود (4) موظفين حاليين فإن الحاجة المطلوبة هي توفير موظف واحد فقط.

2- تحليل قوة العمل :

ويتم وفقاً لهذه الطريقة بالتحليل ان يجري الاعتماد على النتائج التي تم التوصل لها من خلال تحليل عبء العمل ومن ثم مقارنتها مع ما هو متوفر فعلاً لدى المنظمة المعنية من العاملين ، ثم القيام بطرح تلك القوى المتوفرة من اجمالي العدد الكلي المتحقق من خلال التحليل لعبء العمل .

فاذا عدنا للمثال السابق الذي اتضح من خلاله بالحاجة الى (5) موظفين، فاذا كان العدد الموجود فعلاً لدينا (5) موظفين مثلاً فهذا لايعني ان هذا العدد يفي بالغرض ويمكنه تنفيذ كمية العمل المطلوبة بصورة كفوءة ، لذا لابد من التأكد من معرفة الوقت المتاح عن طريق الوقوف او تحديد مايلي :

- عدد ساعات الغياب والتأخير عن العمل.

- عدد ساعات الاجازة
- اذ يتم استخراج متوسط وساعات الغياب والتأخير.
- اما بالنسبة للاجازات فتحسب عن طريق قسمة مدة اجازة الفرد في السنة على عدد الاشهر لمعرفة ما يخص كل شهر من ايام الاجازة التي يجب تحويلها الى ساعات.
- ثم القيام بجمع عدد ساعات الغياب والتأخير والاجازات في الشهر وطرحها من الوقت الاجمالي.
- ثم نحصل على الوقت المتاح فعلياً خلال الشهر.

فلو اخذنا المثال السابق سيكون عدد ساعات العمل الشهرية 200 ساعة ، فأذا كان الوقت المتاح وفق المثال السابق (170) ساعة عمل فعلية ، أي بعد استبعاد متوسط ساعات الغياب والتأخير والاجازات خلال الشهر ، فعندئذ ستكون حاجتنا من الموظفين لانجاز كمية العمل المطلوبة ما يلي:

$$\frac{1000}{170} = 6 \text{ موظفين تقريباً}$$

ويجب الاشارة هنا الى ضرورة ان نأخذ بنظر الاعتبار عند تحديد حجم الاحتياجات من العمالة المطلوبة حساب معدل الخسارة المتوقعة من القوى العاملة فيها عن الفترة التي يخطط لها ويدخل في احتساب معدل الخسارة (الاستقالة ، العجز، الفصل من العمل، الوفاة، الاحالة على التقاعد.....الخ .) فاذا تم حساب حاجة المنظمة عن الفترة التي يخطط لها ب (600) موظف وكان العدد الفعلي حالياً هو (540) ، ومعدل الخسارة (20) موظف فتكون الحاجة الحقيقية للموظفين هي:

600 − 540 = 60 موظف

60 + 20 = 80 موظف

وبالقيام بالاجراءات السابقة يمكن للمخطط ان يحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وذلك بدءاً من قاعدة الهرم التنظيمي ، مروراً بالمستويات التنظيمية الاعلى حتى الوصول الى قمة هذا الهرم من خلال تطبيق المعادلة التالية:

الاحتياجات المحتسبة من واقع تحليل عبء العمل وقوة العمل + معدل الخسارة + عدد الافراد المتوقع ترقيتهم للمستوى الاعلى - (عدد الافراد المتوقع ترقيتهم للمستوى الذي تحسب حاجته من القوى العاملة)

3- السلاسل الزمنية Time series analysis:

تستند طريقة تحليل السلاسل الزمنية الى تحديد احتياجات القوى العاملة ومن المنظور الذي تشهده المنظمة المعنية في زيادة طاقاتها الانتاجية وتسويقها لمنتجاتها وخدماتها وفق معيار الزمن والحاجة لتوفير العاملين لمواصلة استمرار العمليات الانتاجية والتشغيلية والتسويقية ...الخ، لديها ولذا ينبغي ان تتوافر لدى المنظمة المعنية البيانات التاريخية عن واقع وآفاق تطوراتها مستقبلاً . ولذا فأن السلسلة الزمنية تتأثر عادة باربعة عوامل اساسية هي:

1- الاتجاه العام : ويمثل اتجاه البيانات والمعلومات التاريخية المتوفرة (المتاحة) لدى المنظمة بشأن حاجتها للقوى العاملة وفقاً لطبيعة اداءها الانتاجي او الخدمي.

2- التغيرات الموسمية: ويمثل هذا المتغير طبيعة التغيرات المصاحبة لاداء المنظمة خلال المواسم المختلفة ومدى حاجتها للقوى البشرية وفق مواسم الرواج او الكساد المرتبطة بالظروف الموسمية المصاحبة لاداءها.

3- التغيرات الدورية: وتمثل المتغيرات التي تصاحب دورات التغيير الدوري لحملات الرواج او الكساد او حالات التضخم او الانكماش التي ترتبط بعوامل منتظمة او دورية للحصول ولفترات طويلة نسبياً.

4- التغيرات الفجائية: وتتمثل بالتغيرات الطارئة او التي تحصل بصورة مفاجئة بحكم الاثار الخارجية لحصولها وغالباً ما تكون هذه التغيرات بفعل الظروف السياسية العامة والحروب والكوارث الطبيعية...الخ.

ولذا فان هذا الاسلوب في التحليل لغرض تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة يستند على الافتراض الذي يعتمد العلاقات المستقبلية والتي تقوم على البيانات والمعلومات التاريخية من الماضي وفي الاغلب ان هذا الافتراض لا يحقق هدفه بدقة نتيجة التباين الحاد في طبيعة المتغيرات الظرفية على الصعيد التاريخي للبيانات والمعلومات المتاحة للمنظمة.

6-2 تحديد عرض الموارد البشرية:

ان التحديد الدقيق لعرض القوى البشرية العاملة غالباً ما تتحكم فيه العوامل التالية:

1- التعيين الجديد للعاملين: ان التعيينات الجديدة للموظفين والعاملين في المنظمة من السهولة واليسر التنبؤ به، سيما وان طبيعة الحاجة المستمرة والآنية في المدى القصير يمكن ان تشير الى عدد وحجم الافراد المراد تعيينهم حديثاً في المنظمة.

2- عودة العاملين لعملهم: اذ ان هذه الحالة تشير بوضوح لعودة بعض العاملين بعد انتهاء اجازاتهم الطويلة كعودة الموظف بعد انقضاء فترة اجازته الدراسية او البعثة الدراسية....الخ او عودة المرأة الى عملها بعد انقضاء فترة اجازة الامومة وغيرها من تلك الحالات التي يمكن ان يتم التنبوء بها بسهولة ايضاً.

3- الانتقال من خارج المنظمة: وتعتبر هذه من اكثر الحالات التي يصعب التنبوء بها سيما اذا حصلت حالات انتقال بعض الموظفين من خارج المنظمة لاسباب تتعلق بتغيير هيكلة المنظمة او انشاء وحدات ادارية او تنظيمية جديدة...الخ حيث ان ذلك يجعل من الصعوبة التنبوء بالمتغيرات التي تصاحب ذلك.

اما طبيعة نقص عرض الموارد البشرية في المنظمة غالباً ما يحصل نتيجة التقاعد او الفصل او الاقالة او النقل الى خارج المنظمة او انهاء الخدمات او بسبب الوفاة...الخ من الظواهر التي غالباً ما يتعذر التنبوء بها بدقة واضحة.

ولذا يمكن القول بان عرض القوى العاملة زيادةً او نقصاناً فغالباً ما يخضع لمتغيرات يمكن احتسابها والتنبوء بها واخذ كافة الاحتياطات اللازمة لمواجهتها وبعضها يتعذر التنبوء به بصورة واضحة ودقيقة الا ان ادارة الموارد البشرية لا بد وان تأخذ مختلف المعايير القادرة على مواجهة تلك الحالات بصورة فاعلة وكفوءة مستندة الى الاسس العلمية الواضحة بعيداً عن سبل الحدس والتخمين في رصد ظاهرة العرض للموارد البشرية لديها.

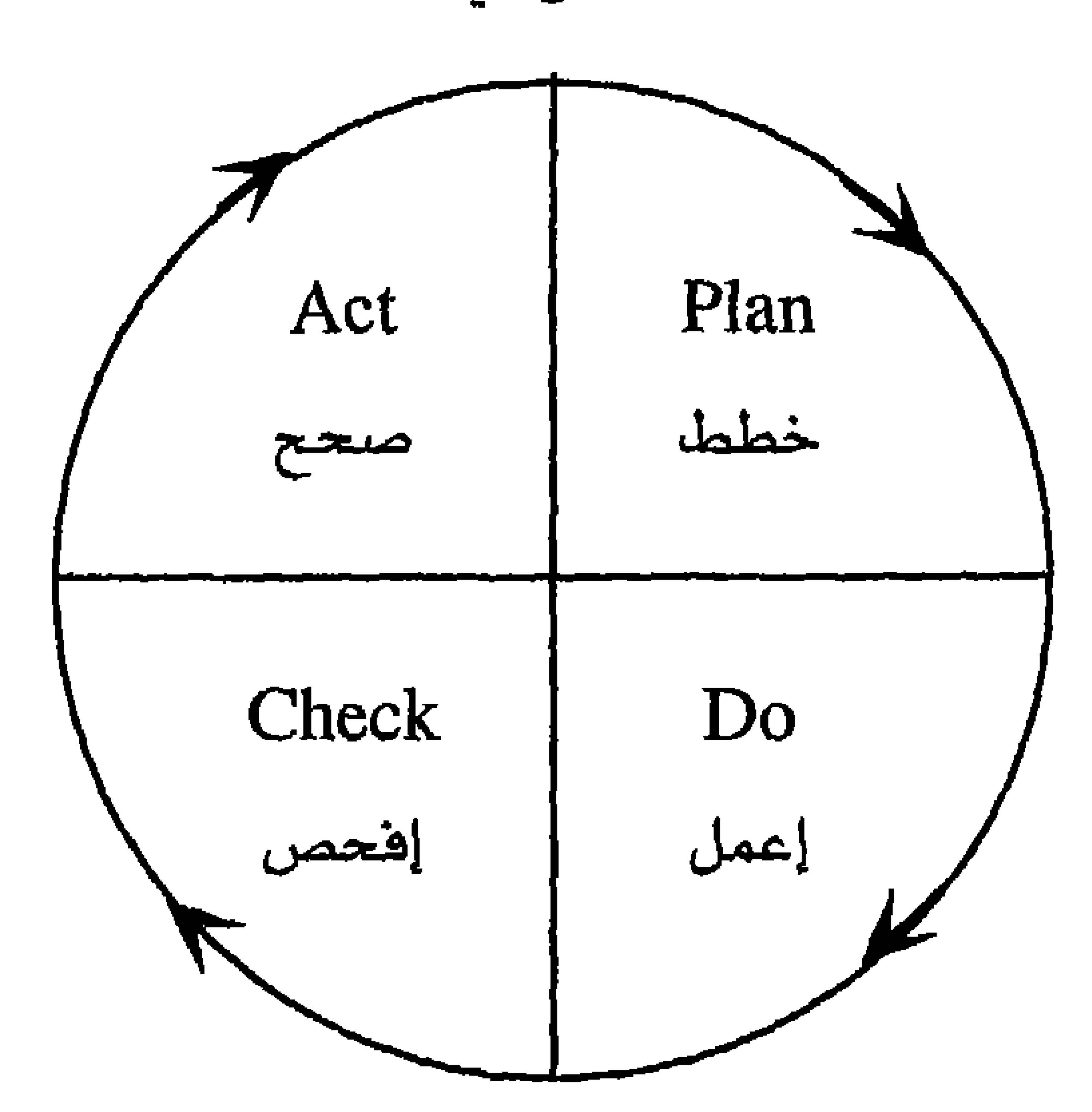
7-2 اعداد خطة العمل:

تعد السبل السليمة في اعداد خطة العمل لادارة الموارد البشرية من اكثر المفاهيم الفكرية حسماً في تحقيق اهداف الموارد البشرية ، سيما وان الاتجاهات الحديثة في

الفكر المعاصر تجاوزت سبل الحدس والتخمين في اعداد خطط القوى البشرية الى اعتماد الاسس العلمية في اتخاذ القرارات في شأن تخطيط القوى العاملة ، ويشير ادوارد دامنج E.Deming بوضوح من خلال الشكل رقم (4) الى الاسس العلمية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الخطط:

شكل رقم (4)

عجلة ادوارد دامنج في التخطيط



اذ ان الخطة التي تستند على الاطر التخطيطية والعلمية السليمة لمقتضى الحاجة الفعلية للقوى العاملة يجب ان يتم من خلالها تحديد الواقع الحقيقي للحاجة في ضوء معطيات العمل الانتاجي او الخدمي ومؤشرات تطوره على المديات الزمنية سواء الاستراتيجية او التكتيكية بغية تحقيق سبل التوازن مابين الحاجة المستقبلية والواقع الفعلي للقوى العاملة في المنظمة المعنية.

المصطلحات

Job analysis	تحليل العمل
Work measurement	قياس العمل
Time and motion study	دراسة الوقت والحركة
Historical data	البيانات التاريخية
Work sampling	عينة العمل
External environment	البيئة الخارجية
Internal environment	البيئة الداخلية
Technological changes	المتغيرات التكنولوجية
Work- force changes	تغيرات قوى العمل
Environmental changes	المتغيرات البيئية
Organizational changes	المتغيرات التنظيمية
Supply human resources	عرض القوى العاملة
Trends	الاتجاهات
Labor market	سوق العمل
Work- force analysis	تحليل قوة العمل
Work - load analysis	تحليل عبء العمل
Action plan	خطة العمل
Time series analysis	تحليل السلاسل الزمنية
correlation analysis	تحليل الارتباط
Regression analysis	تحليل الانتشار

اسئلة للمراجعة

اولاً - اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات التالية:

س1: تخطيط الموارد البشرية يعنى بالتنبؤ المستقبلي لحاجة المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

س2: تساهم خطة الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة على المديين الاستراتيجي والتشغيلي.

س3: لا تواجه ادارة الموارد البشرية أي تحديات بيئية تؤثر على نشاطاتها .

س4: تؤثر التغيرات التكنولوجية في تحقيق العديد من الفرص الاستثمارية المتاحة للمنظمة.

س5: تعتبر ادارة الموارد البشرية احدى اهم نقاط القوة في المنظمة عند وفرتها بالشكل الذي يتلائم مع الحاجة الحقيقية للمنظمة.

ثانياً - متعدد الخيارات

س6: تحليل SWOT يتناول دراسة وتحليل :

أ- نقاط القوة والضعف والاثار الانسانية المختلفة.

ب- نقاط القوة والضعف ومراكز الفرص والتهديدات.

ج- الفرص والتهديدات التي تتعرض لها البيئة الداخلية.

د- الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

هـ- جميع ما ذكر.

س7: تحليل عبء العمل يمثل احد الاساليب المستخدمة في ....

أ- تحديد احتياجات الموارد البشرية.

ب- تحديد متطلبات العملية الانتاجية.

ج- تحديد متطلبات النشاطات الخدمية.

د- تحديد العناصر المادية والمالية والبشرية للمنظمة.

هـ- جميع ما ذكر.

س8: يمكن ان نحقق زيادة عرض الموارد البشرية من خلال:

أ- نقل الموظفين خارج المنظمة.

ب- التعيينات الجديدة للموظفين.

ج- حالات التقاعد او الوفاة او الفصل.

د- دوران العاملين في العمل.

هـ- جميع ماذكر اعلاه.

س9: تتضمن عجلة ادوارد دامنج الفقرات التالية:

أ- خطط، اعمل، افحص، صحح.

ب- خطط، اعمل، راقب، عاقب.

ج- خطط ، راقب، طوّر ، قيّم.

د- خطط ، ارصد، قيّم، راقب.

هـ- كل ماذكر اعلاه.

ثالثاً - الأسئلة الوصفية:

س10: تكلم عن مفهوم واهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

س11: يعتبر تحديد الاحتياجات للموارد البشرية من اهم الاسس المعتمدة في تخطيط الموارد البشرية.

س12: تكلم عن تحليل (SWOT) من حيث اثر العوامل الداخلية والخارجية على المنظمة في بناء الاستراتيجية المطلوبة للموارد البشرية.

س13: تكلم عن الطرق المستخدمة في تحديد الموارد البشرية.

س14: حدد بإيجاز ماهي الوسائل التي يتم من خلالها عرض القوى البشرية في المنظمة ومصادر نقصها.

الفصل الثالث

تدفق العمل وتصميم الوظائف وتحليلها

3-1 تحليل تدفق العمل.

3-1-1 تحليل مخرجات العمل.

3-1-2 تحليل عملية العمل.

3-1-3 تحليل مدخلات العمل.

3-2 تصميم الوظائف.

3 -3 عناصر تصميم الوظائف.

3 -3 -1 العناصر التنظيمية.

3- 3 -2 العناصر السلوكية.

3 -3-3 العناصر البيئية.

3-4 اساليب تصميم الوظائف.

3-4-1 اسلوب تبسيط العمل.

3-4-2 اسلوب توسيع الوظيفة.

3-4-3 اسلوب التناوب الوظيفي.

3-4-4 اسلوب الاثراء الوظيفي.

3-5 تحليل الوظائف.

3-6 اساليب تحليل الوظائف.

3-6-1 اسلوب تحليل المهام.

3-6-2 اسلوب تحليل الموقع.

3-7 قائمة الوصف الوظيفي.

3-8 الوصف الوظيفي المحدد.

تدفق العمل وتصميم الوظائف وتحليلها

تمهيد

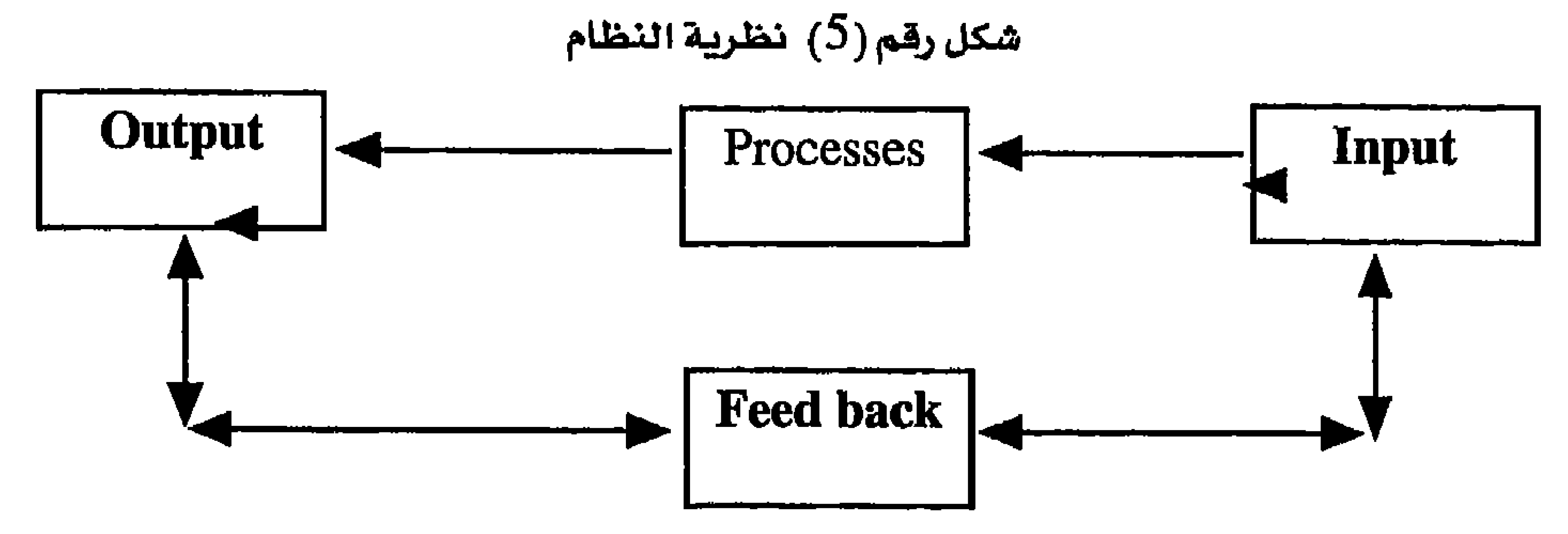
يناقش الفصل الثالث تدفق العمل وتصميم الوظائف وتحليلها من خلال ثمانية مباحث اساسية يتناول فيها المبحث الأول تحليل تدفق العمل من خلال تحليل مخرجات العمل وتحليل عملية العمل ثم تحليل مدخلات العمل، اما المبحث الثاني فانه يتضمن تصميم الوظائف. اما المبحث الثالث فانه يناقش عناصر تصميم الوظائف من خلال دراسة وتحليل العناصر التنظيمية والعناصر السلوكية والعناصر البيئية، اما المبحث الرابع فانه يناقش اساليب تصميم الوظائف من خلال دراسة وتحليل اسلوب تبسيط العمل واسلوب توسيع العمل واسلوب التناول الوظيفي واسلوب الاثراء الوظيفي اما المبحث الخامس فانه يناقش تحليل الوظائف، اما المبحث السادس فانه يتعرض الى اساليب تحليل الوظائف من خلال دراسة اسلوب تحليل المهام واسلوب تحليل الموقع، اما المبحث السابع فانه يتناول باسهاب قائمة الوصف الوظيفي اما المبحث الثامن والاخير فانه يتناول الوصف الوظيفي المحدد.

1-3 تحليل تدفق العمل

تقوم عملية تحليل تدفق العمل من خلال جمع البيانات والحقائق والمعلومات عن التنظيم الاداري القائم وعن طبيعة الوظائف المتوفرة في المنظمة لا من خلال شاغلي تلك الوظائف، وهذا يعني دراسة المدخلات المعنية والعمليات الجارية ثم تحديد المخرجات المتوخى الحصول عليها من خلال تدفق العمل وتحليله. ان عملية تحليل تدفق العمل تعتبر عملية مستمرة ولا تتم مرة واحدة خلال حياة المنظمة، ونظراً لكون المنظمة في سعي دائب وحثيث لخلق الاستقرار والتوازن الحركي استجابة لمبدء التكيف والموائمة مع البيئة الخارجية والداخلية والاستجابة المرنة للمتغيرات الديناميكية للبيئة بكل اثارها. والملاحظ ان المنظمات العاملة عموماً تعمل في ظل ظروف حياتية وصراعات تنافسية ولذا فان الوجود التنظيمي للمنظمة اقرب للتغير والتطوير منه للجمود والسكون، فعلى سبيل المثال حينما يصار للتفكير في تحليل تدفق الاعمال الجارية في نشاطات احد المشاريع الصناعية المستهدفة فانه يصارللاستفادة من تحليل تدفق العمل الموجود في احد تلك المشاريع الصناعية المماثلة او المشابهة بغية تحقيق الاستفادة المثلى من ذلك البناء التنظيمي لتدفق

الاداء السائد فيها، سيما وان عملية تحليل تدفق العمل تأخذ صورة النظام -system The ory الذي يتشكل وفق الشكل رقم (5)

شكل رقم (5) نظرية النظام



ولذا فان النظام يتكون من الفقرات التالية :

1- المدخلات: وتمثل جميع العوامل الداخلة في تشكيل النشاط المراد انجازه من عناصر مادية وبشرية ومعلوماتية ومالية ...الخ.

2- العمليات: وتمثل كافة الفعاليات والنشاطات الجارية في المنظمة من اجل تحويل المدخلات الى مخرجات.

3- المخرجات: وتمثل النتائج النهائية التي تم تحقيقها او انجازها من تلك العمليات.

4- التغذية العكسية: وتشير الى سبل الاستجابة المتحققة للمخرجات الحاصلة وردود الافعال تجاهها بغية القيام باتخاذ الاجراءات التصحيحية للمدخلات القادمة في العمليات التشغيلية.

ولذا فان تحليل تدفق العمل يعني القيام بدراسة وتحليل الابعاد التي تنطوي عليها عملية المدخلات والعمليات والمخرجات النهائية للعمل. ومدى الاستجابة للمتغيرات التي تفرزها التغذية العكسية في هذا الخصوص.

3-1-1 تحليل مخرجات العمل

يمكن تعريف العمل بانه النشاط المتحقق فعلاً للعناصر الفكرية (العقلية) والعضلية (الجسدية) مجتمعة في الانجاز والتي حصلت فردياً او جماعياً مستهدفة تحقيق العوائد الداخلية اوالخارجية للاداء المنجز . وعملية التحليل تعني ارجاع المركب المنظمي لعناصره الاساسية التي تتكون منها .ويمكن القول بان ابسط وحدة للعمل هي النشاط Activity والعمل يتكون عادة من مجموعة معينة من النشاطات والتي يمكن ان تصنف وفق تغيرات

موقفية فاعلة مكونة المهام Tasks ومجموعة المهام يشكل وفق متغيرات فاعلية العمل Job وبعدما يتم تحديد اسمه ليخصص لمن يشغله ويكون مسؤولاً عنه يطلق عليه عادة مسمى وظيفة Function. ولذا فان تحليل مخرجات العمل بهذا الشان تعني تحديد النتائج التي تم التوصل اليها من خلال مجموعة النشاطات والمهام والاعمال التي شكلت الجسم القائم للوظيفة المعنية، فوظيفة محاسب مثلاً تتكون من عدد من النشاطات المنجزة والتي تسعى لتحقيق المهام المناطة بها لتؤدي عملاً حسابياً يطلق عليه وظيفة محاسب عادة ، ليتم من خلالها انجاز اداء حسابي معين.

3-1-2 تحليل عملية العمل

ان تحليل عملية العمل تعني القيام بدراسة كافة النشاطات والمهام والاعمال التي يتطلبها انجاز اداء معين لغرض تحويل المدخلات المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية كمخرجات نهائية لذلك الاداء ، وهذا يعني ان انجاز الوظيفة الحسابية تتطلب اجراء عملية التحويل التي تصاحب عملية استخدام المدخلات الممثلة بالجهود البشرية (عضلية، فكرية) للمحاسب، باستخدام العناصر المادية الممثلة بالحاسوب Computer والمادة الاولية كالاوراق والسجلات والبيانات بغية تحويلها الى مخرجات نهائية .

3-1-3 تحليل مدخلات العمل

تتمثل مدخلات العمل بكافة الجهود البشرية (العضلية والفكرية) والمادية (الاجهزة والالات والمعدات والمادة الاولية) والمعلوماتية بكافة البيانات والمعلومات والمالية بكافة المصروفات المالية التي من شأنها ان تحقق الانجاز المطلوب اداؤه لعمل معين، وعملية تحليل هذه المدخلات يتطلب ارجاعها الى المكونات التفصيلية المرتبطة بالاداء المراد انجازه وهذا من شأنه ان يتطلب الحصول على كافة البيانات والمعلومات التي تتعلق بالعمل او الوظيفة المراد تحليلها فعلاً.

ولذا يتضح بجلاء ان عملية تحليل تدفق العمل Work Flowout يعد حجر الزاوية في العمليات الشاملة لتحليل الوظائف في اية منظمة ، اذ ان جمع الحقائق والمعلومات والبيانات عن التنظيم القائم والاحاطة به والتعرف على التقسيمات الادارية والتنظيمية وخطوط السلطة والاتصال والاختصاصات المتعلقة بكل مستوى فرعي للتنظيم والتعرف على انظمة سير وتدفق الاعمال الجارية في التنظيم ومعرفة الموازنات المرتبطة بالوظائف

القائمة ومكونات كل وظيفة والتعرف على القوانين واللوائح والتعليمات والانظمة التي تحكم سير العمل ومواقع الوظائف المختلفة ونطاق الاشراف الوظيفي وغيرها من المعلومات والحقائق من شأنه ان يساهم بحصر الوظائف المطلوبة في الهياكل التنظيمية المختلفة ثم تحديد المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بالوظائف وفي ضوء ذلك يصار لمعرفة مدى الجهود العقلية (الفكرية) والعضلية(الجسمية) التي سيتم بذلها لانجاز تلك الوظيفة ، كذلك يتحدد في ضوء تلك الطرق التي يتم من خلالها انجاز الوظيفة من حيث العلاقة القائمة بين الوظائف المختلفة وسبل الاتصال الفعالة في تحقيق ذلك ..وهكذا.

2-3 تصميم الوظائف Functional design

وتمثل عملية تصميم الوظائف جميع الانشطة والفعاليات التي يتم في اطارها تحديد الاهداف والخصائص والواجبات العامة للوظائف كافة التي يشغلها الهيكل التنظيمي لمنظمة ما ، ويختلف تصميم الوظائف عن التحليل في ان التصميم يعطي صورة عامة واجمالية لجميع ما يرتبط بالوظيفة المعنية من اهداف وخصائص وواجبات اما التحليل فانه غالبا ما يتناول الجوانب التفصيلية للوظيفة ذاتها والتصميم للعملية لابد لها وان تسبق التحليل الوظيفي لمقتضيات تحديد الاطر العامة والاجمالية ثم يصار بعد ذلك للدخول الى الجوانب التفصيلية في الاداء الوظيفي المعين . ومن هنا يتضح بان تصميم الوظيفة لابد وان يراعي الحقائق التالية:

اولاً: الاهداف الأساسية للوظيفة وتتضمن ما يلي:

أ- مدى اهمية الوظيفة.

ب- الاسباب الحقيقية للوظيفة .

ج- العلاقات التنظيمية التي تنشأ بين هذه الوظيفة والوظائف الاخرى في المنظمة.

ثانياً: واجبات الوظيفة: وعند القيام بتحديد الواجبات المرتبطة بالوظيفة يجب مراعاة مايلي:

أ- الوضوح والدقة والشفافية وعدم الازدواجية في الواجبات المتعلقة بالوظيفة.

ب- ان يتم التحديد الواضح لما ينبغي انجازه من شاغل الوظيفة من مهام وواجبات واعمال مرتبطة بالوظيفة ذاتها.

ج- السعي نحو تحقيق المطابقة التامة بين الوظيفة وشاغلها من ناحية مؤهلات وقدرات هؤلاء الشاغلين للوظيفة.

ثالثاً: الخصائص الوظيفية: ان الخصائص الوظيفية التي ينبغي ان يتسم بها التصميم السليم للوظيفة يتطلب الاخذ بنظر الاعتبار الجوانب التالية:

أ- ان يوفر التصميم لشاغل الوظيفة درجة من الحرية في ممارسة واجباته الوظيفية ودون محددات او قيود. تحول دون تحقيقه للاهداف المراد انجازها من خلال الوظيفة.

ب- يتيح التصميم السليم لشاغل الوظيفة الفرص الكافية لاستخدام مهاراته الفكرية والفنية والانسانية وان يستخدم قدراته الذاتية في الانجاز.

ج- ان يوفر التصميم السليم للوظيفة الشعور بالانجاز لدى شاغل الوظيفة وذلك من خلال القدرة على قياس انتاجيته والشعور بالانجاز المتحقق لها.

د- ان يتيح التصميم الوظيفي جانب كبير من الاحساس بالمسؤولية الوظيفية للشاغل تجاه اداءه من ناحية ونفسه من ناحية اخرى.

هـ- ان يوفر التصميم السليم للوظيفة درجة واضحة من الاهمية للوظيفة والاعتزاز بالذات الانسانية لكي يتعزز لشاغل الوظيفة الرغبة العالية للانتماء الوظيفي.

و- ان يوفر التصميم درجة عالية من التحدي اذ ان التصميم الوظيفي يساهم في خلق واثارة الحماس في نفوس شاغلي الوظيفة ، اذ ان الوظائف الرتيبة والتي لا تثير الحماس او التحدي تجعل الاداء في ادنى مستوى من الانتاجية، إذ ان التحدي يساهم في اطلاق قدرات الفرد في الانجاز الفعال.

3-3 عناصر تصميم الوظيفة Elements of job design

لقد اشرنا في المبحث السابق الى تحديد مفهوم تصميم الوظيفة من انه يمثل النشاطات العلمية التي يتم بمقتضاها تحديد الاطر الاجمالية للاهداف والخصائص والواجبات المقترنة بكل وظيفة من الوظائف ولذا فان العناصر الاساسية للتصميم تأخذ ثلاث ابعاد اساسية هي:

1- العناصر التنظيمية Organizational elements

2- العناصر السلوكية Behavioral elements

3- العناصر البيئية Environmental elements

وان هذه العناصر الثلاث تترابط وتتفاعل مع بعضها بحيث انها تشكل في اطار الاعمال القائمة نوعية حياة العمل Quality of work life لدى العاملين، ولذا فان التصميم السليم للعمل لابد وان يراعي ضرورة التوافق بين الوظيفة والفرد القائم بادائها بحيث يتضمن التصميم المراعاة الحقيقة لطبيعة العلاقة التفاعلية بين هذه العناصر المؤلفة للعمل.

1-3-3 العناصر التنظيمية Organizational elements

تمثل العناصر التنظيمية في تصميم العمل والوظيفة بحيث انها تساهم بتحقيق الكفاءة العالية للانجاز ولذا فانها تراعي الجوانب التالية :

أ. آلية (ميكانيكية) انجاز العمل: وفي اطار ذلك يتم تحديد المهام المرتبطة بالعمل بما يحقق الانسياب الامثل في الانجاز من خلال ذلك لتقليص الوقت والجهد المبذول في انجاز المهام وهذا من شأنه ان يعمق ظاهرة التخصص او تقسيم العمل-Division of la-bor حيث ان التخصص في المهام من شأنه ان يسهم في تحقيق ما يلي :

1- تقليص الجهود الفكرية والعضلية المبذولة في العمل.

2- تقليص الوقت المطلوب للاداء.

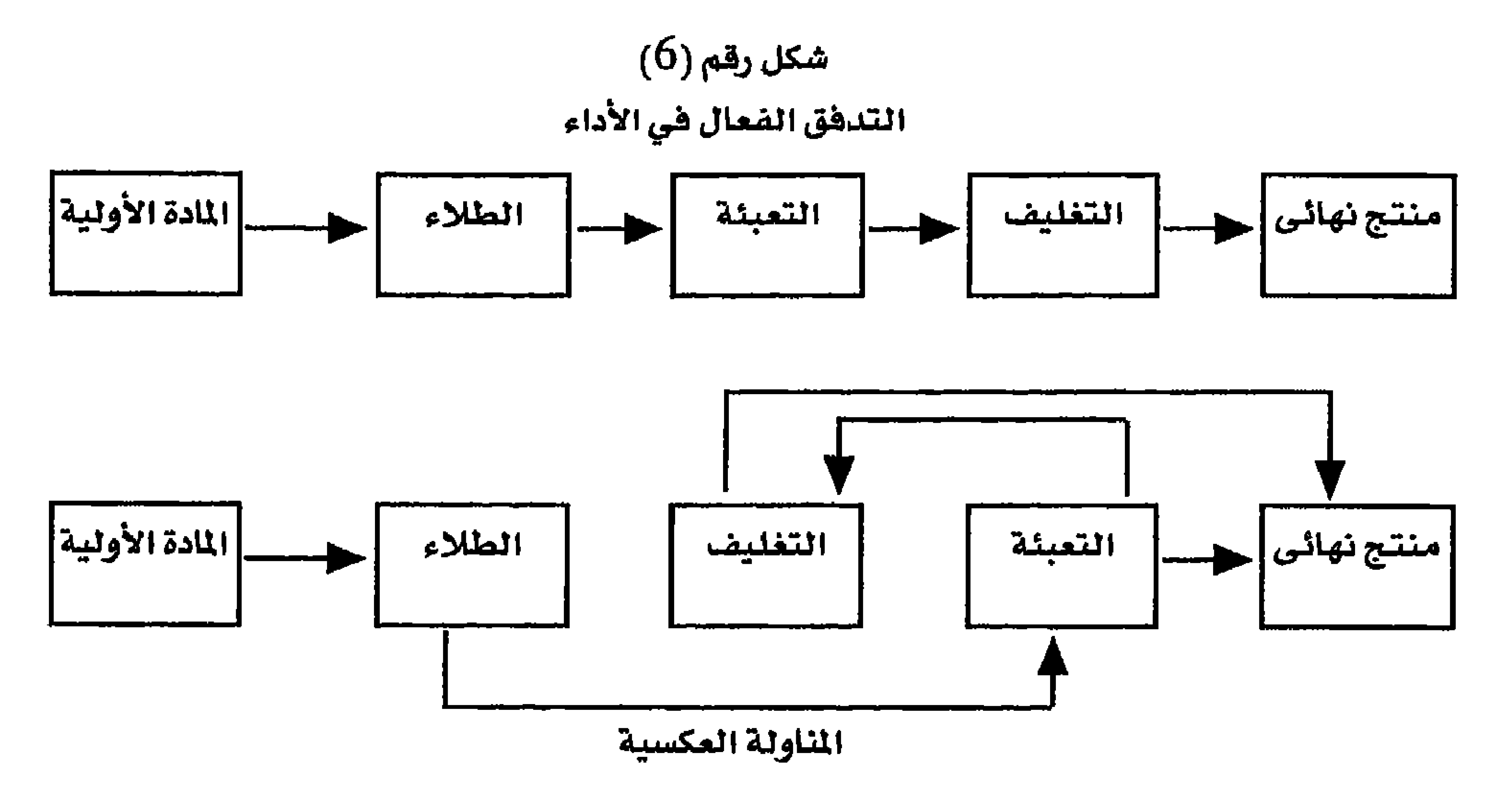
3- تقليص كلفة الانجاز .

4- تقليص البرامج التدريبية للتطوير والتحسين.

5- تقليص فرص التعليم في انجاز العمل.

ب- يساهم بتحقيق التدفق السليم للأداء:أن التصميم السليم للعمل من شأنه أن يحقق سبل الأنسياب المتوازن والمتناسق في الاداء، بحيث يجب ان يراعي التصميم عمليات تعاقب انجاز العمليات وتتابعها لكي يتحقق من خلالها الأنجاز دون حصول المناولة العكسية في الأداء كما في الشكل رقم (6) أدناه

شكل رقم (6)
التدفق الفعال في الأداء



إذ ان ذلك يساهم بتحقيق الانسياب الكفوء بالعمل، حيث يؤدي إلى تقليص الجهود المبذولة في الانجاز مما يساهم بتحقيق الكلفة الاصغرية في انجاز الاداء المتبقى تحقيقه.

ج- مراعاة رغبات العاملين وممثليهم عند القيام بتصميم الاعمال سيما وان العديد من الاعتبارات الاجتماعية والتنظيمية لابد من مراعاتها لتحسين كفاءة انجاز الاداء بهذا الشأن.

2-3-3 **العناصر السلوكية** Behavioral elements

ان التصميم المناسب للوظيفة من شأنه ان يأخذ بنظر الاعتبار العناصر السلوكية التي تقترن بتحقيق الاشباع المتنامي للذات الانسانية سيما هؤلاء الافراد الذين تتشكل لديهم الحاجات الملحة لتحقيق الذات Self actualization وقد لاحظ الاختصاصيون التركيز على مراعاة الجوانب التالية:

1- ان تكون المهام المناطة بالعمل ذات ابعاد واسعة في استخدام المهارات والقدرات والقابليات التي يتمتع بها شاغلوا الوظائف وتتسم بالتحدي وعدم الرتابة والسكون.

2- التركيز على توفير الحرية والاستقلالية في انجاز المهام الوظيفية من خلال توفير الصلاحيات الواسعة في ممارسة المسؤوليات الوظيفية اذ ان هذه الحرية والاستقلالية من شأنها ان تطلق الابداع وتسهم في تثوير القدرات الابتكارية والخلاقة في الاداء.

3- التنسيق والتكامل بين العناصر الاساسية الفاعلة في الانجاز المتحقق اذ ان عدم التكامل

من شانه ان يضعف الشعور بمسؤولية الانجاز للعمل وعلى العكس ان مشاعر ادراك الفرد بالانجاز المتحقق يعزز لديه روح تحمل المسؤولية ورغبته في اطلاق فاعلية الاداء بالشكل الامثل.

4- تقييم الانجاز والتغذية المرتدة التي توفر للفرد العامل الرغبة في معرفة الاداء المتحقق ونقاط القوة لكي يعززها ونقاط الضعف لكي يتجاوزها لاحقاً وان توفير مثل هذه المعلومات من شأنها ان تولد درجة عالية من الثقة المرافقة للفرد في عمله وتعزيز انتماءه وولائه للمنظمة المعنية.

5- التحفيز الداعم واستمرارية اعتماده كاسلوب سلوكي بناء في تحصين الفرد نحو استثمار قدراته وقابلياته نحو الانجاز الفعال في المنظمة.

ان اعتماد هذه المرتكزات والعناصر السلوكية في تصميم الوظيفة من شأنها ان تعزز حياة نوعية عالية للعاملين في ممارسة ادائهم الوظيفي بكفاءة وفاعلية ، كما انها تحقق للمنظمة المعنية سبل النجاح الهادف في انجاز الاهداف المراد تحقيقها.

3-3-3 العناصر البيئية Environmental elements

ان العناصر البيئية تلعب دورا فاعلاً في التأثير على تصميم الوظيفة سيما تلك العناصر التي ترتبط بصفات وخصائص وقيمة العمل المراد انجازه في اطار المتغيرات البيئية القائمة ولذا فان اغفال العناصر البيئية غالباً ما يشكل عائقاً نحو تحقيق التصميم لاهدافه الاساسية المطلوبة ومن العناصر الرئيسية التي ينبغي اتخاذها بنظر الاعتبار مايلي:

أ- قدرات وقابليات الافراد العاملين: لابد وان يراعي التصميم المناسب المهارات والقابليات والقدرات الفردية والجماعية المتاحة لدى المنظمة وكذلك امكانية المنظمة بالحصول عليها مستقبلاً، سيما وان الواقع البيئي حالياً يتطلب قدرات ومهارات عالية في انجاز الاداء المطلوب سيما في البيئة المعاصرة وتعقيدات الاعمال المرتبطة بها.

ب- الانماط السلوكية للافراد: ان التطورات الاجتماعية والاقتصادية والحضارية من شأنها ان تؤثر بصورة اساسية في الانماط السلوكية للافراد العاملين وتؤثر بشكل اساسي في الاتجاهات المستقبلية لهم خصوصاً على صعيد الاعمال المناطة بهم ولذا لابد من مراعاة التغييرات الحاصلة في القيم والاعراف والثقافات والتنوع ...الخ من

المتغيرات التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على الانماط السلوكية واتجاهاتها لدى العاملين افراداً او جماعات.

ان المتغيرات البيئية بمختلف ابعادها سواء على صعيد الظرف الاقتصادي او الاجتماعي او الصحي او الثقافي ...الخ يشكل محوراً اساسياً في العناصر البيئية المطلوبة، فمثلاً الاجور المدفوعة للعاملين ، التهوية والاضاءة والبيئة الصحية الملائمة والتنوع في استخدام العاملين وغيرها ذات اثر فعال في هذا المجال.

4-3 اساليب تصميم العمل

لقد تباينت الاساليب المختلفة في تصميم العمل (الوظيفة) وفق العديد من الاعتبارات التي ترتبط بطبيعة الاداء ذاته وطبيعة الافراد القائمين على انجازه ، سيما الاسباب التي تم ايضاحها آنفاً من حيث درجة التنوع في الاداء واستقلاليته والتنسيق والتكامل بين الوظائف المترابطة وغيرها من العوامل ذات الاثر الفعال في تحقيق ذلك. ان التطورات الحديثة في شأن تصميم العمل تؤخذ بعين الاعتبار وكافة الدوافع التي تؤدي الى تحقيق درجة عالية من الرضا حول العمل من قبل الافراد سيما توفير التدعيم اللازم للمتغيرات او العناصر المتعلقة بآلية انجاز العمل والعناصر السلوكية والعناصر البيئية المؤثرة في فاعلية الانجاز المتحقق في الاداء. ومن هذا المنطلق هناك اربعة عوامل اساسية في مجال اساليب العمل وهي:

1- اسلوب تبسيط العمل Job Simplification

2- اسلوب توسيع العمل Job Enlargement

3- اسلوب التناوب في العمل Job Rotation

4- اسلوب اثراء العمل Job Enrichment

وتعد هذه الاساليب من اكثر الاساليب المعاصرة شيوعاً في مجالات انجاز الاعمال التي ترتبط باداء المنظمات المختلفة.

1-4-3 **اسلوب تبسيط العمل** Job Simplification

ان اسلوب تبسيط العمل يقوم على اساس اخذ الاعمال ذات المهام والمسؤوليات المتعددة والقيام بحذف بعض المهام غير الضرورية والابقاء على المهام الرئيسية للاداء المطلوب انجازه وبالتالي الشروع بتبسيط الاداء المراد تحقيقه الى مهام واعمال متخصصة وواضحة ودقيقة، بحيث يتم تجاوز حالات التعقيد الذي يرافق انجاز الأداء.

2-4-3 اسلوب توسيع الوظيفة Job Enlargement

يتمثل اسلوب توسيع الوظيفة باضافة مهام واعباء وظيفية جديدة الى المهام والمسؤوليات القائمة لدى الافراد العاملين وخصوصاً الوظائف التي تتميز بالتخصص الدقيق في الاداء، اذ ان هذا الاسلوب من اساليب تصميم العمل يؤدي الى زيادة الاستقلالية في العمل واعطاء العاملين ذوي المهارات التخصصية العالية درجة عالية من الثقة بانجازهم وغالباً ما يسهم هذا الاسلوب من التصميم الوظيفي في تحقيق الرضا وازالة الملل والسأم وعدم تكرار العمليات التخصصية الرتيبة وانما تتاح من خلاله القدرة على الابداع والتميز في الاداء، ومما يعاب على هذا الاسلوب انه يضيف مهام افقية للعمل أي انها بنفس المسؤولية السابقة مما يؤدي الى الملل والرتابة وفقدان عناصر التشوق للاداء، غير ان مؤيدي هذا الاسلوب يؤكدون على ان المهام الجديدة (المضافة) وان كانت في اطار نفس المسؤولية ولكنها تتسم بالاضافة التي لا يتحقق معها الملل او الرتابة بل تعزز لدى العاملين روح الابتكار والابداع وتوفر قدراً كبيراً من الحرية الوظيفية والاستقلالية التي تدعم رغبات الافراد الطموحين والمتطلعين نحو التفوق والتميز في الانجاز وهذا بدوره يخلق درجة عالية من الرغبة في الاداء وتحقيق اهداف المنظمة المعنية.

3-4-3 اسلوب التناوب الوظيفي Job Rotation

يتمثل هذا الاسلوب بقيام الافراد العاملين بالانتقال بين الاعمال والوظائف المختلفة في المنظمة لغرض اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة والتعرف على جميع او اغلب الوظائف في المنظمة، ان هذا الاسلوب من شأنه ان يقتل الملل والضجر والسأم المتسبب من القيام بعمل تخصصي واحد، فضلاً عن منح العامل الفرص المتنوعة لاستثمار قدراته وقابلياته ومهاراته في القيام بالاعمال المختلفة والتعرف على مختلف انواع الوظائف السائدة، ويتسم هذا الاسلوب من التصميم الوظيفي بعدم اضافة مهام او مسؤوليات جديدة للعاملين وانما يقتصر دورها في عملية المناقلة (المناوبة) في عمليات انتقال الافراد نحو انجاز مختلف المهام التي يتم تأديتها من العاملين ويسود العمل بهذا الاسلوب في اغلب المصانع اليابانية، حيث ان العامل ينتقل من عامل بسيط او مراسل ويصل احياناً بخبراته المتناوبة الى مدير للمصنع وفقاً لكفاءته وقدراته في انجاز المهام والواجبات المناطة به خلال الاعمال التي توكل اليه وقدراته في استثمار قابلياته ومهاراته في انجاز المهام.

4-4-3 اسلوب الاثراء الوظيفي Job Enrichment

ان اسلوب اثراء (اغناء) العمل يقوم على اضافة مهام وواجبات وظيفية جديدة من خلال اسلوب التحميل العمودي للاداء وهي اضافة صلاحيات جديدة مثلاً بالاضافة لقيام الفرد بانجاز العمل وتنفيذه ، كأن تضاف له صلاحيات التخطيط للعمل وهذا من شأنه ان يعمق لدى الافراد الصلاحيات الواسعة في تخطيط وتنفيذ الاداء ومراقبته ايضاً . اذ يتمتع العامل وفق هذا الاسلوب بالحرية الكاملة لانجاز الاداء واستخدامه الطرق والوسائل المتعددة فضلاًعن الاشراف المباشرعلى عمله دون استخدام الاشراف المباشر من الآخرين وربما تقوم الادارة العليا باستخدام هذا الاسلوب عندما يتم اناطة بعض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الادارية الدنيا وبذلك تحقق مبدأ الاثراء او الاغناء الوظيفي الذي غالباً ما يطلق الطاقات ويتيح للعاملين الفرص الواسعة في انجاز المهام طبقاً لابداعهم وكفاءتهم في انجاز المهام الوظيفية المختلفة لهم.

5-3 تحليل الوظائف Functional analysis

يتضمن تحليل الوظائف عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما ، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته او شروطه وتقويمه، وتعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الزاوية لعملية التحليل برمتها ، اذ ان المعلومات والحقائق التي يتم جمعها ذات اهمية كبيرة في ادارة الموارد البشرية حيث يتم في ضوءها تمكين ادارة الموارد البشرية القيام بجميع الانشطة المرتبطة بادائها ولذا فان اهميتها تكمن بما يلي:

1- ان الاجراءات المتعلقة بالاختبار والتعيين تعتمد اساساً على الحقائق والمعلومات المتوفرة بشأن متطلبات ومواصفات العمل.

2- ان اعداد البرامج التطويرية والتدريبية والتأهيلية للافراد العاملين يعتمد على الحقائق والمعلومات المتعلقة بمتطلبات ومواصفات العمل.

3- ان اجراءات التقويم للاداء او تحديد المعايير المتعلقة بالتقويم عموماً تعتمد على طبيعة متطلبات ومواصفات الوظيفة.

4- ان هذه المعلومات والحقائق يصار لاعتمادها في بناء هياكل عادلة للرواتب والاجور المتعلقة بالوظائف والاعمال المختلفة.

5- تساهم بشكل فعال في تصميم واعادة تصميم الاعمال المراد انجازها للمنظمة.

6- تعتبر بمثابة معايير ومؤشرات يتم اعتمادها في مقارنة الاداء الفعلي معها لتحديد جوانب الانحرافات الحاصلة في الاداء.

7- تساهم عملية التحليل في تصميم وبناء سياسات سليمة للخدمات الصحية والامن والسلامة الصناعية والمهنية للافراد وتحديد المخاطر الناجمة عن اية وظيفة او عمل معين في المنظمة.

ونظراً لكون عملية جمع الحقائق والمعلومات يتم في ضوءها حصر وتحديد الوظائف القائمة في الهيكل الوظيفي للمنظمة لذا فان هناك العديد من الروافد التي يتم اعتمادها في توفير وحصر البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بالمنظمة وهي:

1- القوانين والانظمة والتعليمات التي تحكم التنظيم وتحدد اختصاصاته وطريقة توزيعها على الوحدات التنظيمية المختلفة .

2- انظمة وسياسات التوظيف السائدة اذ يتم في ضوءها تصوير الاوضاع الوظيفية والمالية للموظفين حالياً وقبل اجراء عمليات التحليل.

3- التعليمات والقرارات الخاصة باجراءات العمل وطبيعة الانظمة وتتابعها.

4- التقارير التي تقوم الوحدات التنظيمية باعدادها وفق طبيعة الانشطة الجارية فيها.

5- الخرائط التنظيمية التي يتم بمقتضاها توضيح مختلف الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية.

6- اختصاصات الاقسام الرئيسية والفرعية في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة.

7- سجلات العاملين لحصر وتحديد عناوين الوظائف المشمولة بالتحليل الوظيفي ، وبما ينسجم مع الحاجة الفعلية لطبيعة وضرورات العمل.

بالاضافة الى اعتماد الروافد اعلاه في الحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بالوظائف المراد تحليلها فان هناك العديد من الطرق والوسائل التي يستطيع من خلالها المديرون او المحللون تحديد المعارف والمعلومات والمهارات التي يستطيعون حصرها والتعرف عليها من خلال الوسائل التالية:

1- طريقة الملاحظة وتكون عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين اثناء قيامهم بتأدية اعمالهم

والتعرف عن قرب بملاحظة ذلك الاداء وتسجيل المعلومات الملاحظة عن الاداء واعتمادها بتحديد وتحليل العمل.

2- طريقة المقابلة: وتتم هذه الطريقة باختبار عينة من الاعمال التي تمثل الاعمال المتوفرة في المنظمة ويجري في ضوءها مقابلة الافراد العاملين سواء بصورة فردية او جماعية ثم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظائف المراد تحليلها.

3- طريقة قوائم الاستبيان (الاستقصاء) وتنطوي هذه الطريقة على وضع مجموعة من الاسئلة التي ترتبط باداء الافراد لاعمالهم المختلفة ثم الاجابة من قبل الافراد العاملين عليها وبعدها يصار لدراستها وتحليلها على مستوى المنظمة ككل.

ان اختيار الاسلوب الامثل لجمع البيانات والحقائق والمعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها يعتمد على نوع الوظيفة ذاتها، فاسلوب المقابلة الشخصية والاستقصاء يناسبان الوظائف الاشرافية والتخصصية بينما يعتبر اسلوب الملاحظة مناسباً للاعمال الروتينية الرتيبة، وكذلك يعتمد على مدى سهولة او صعوبة وصول المحلل لمكان العمل الذي يناسب حصوله على البيانات والمعلومات المراد جمعها وتدوينها وبصورة عامة توجد بعض المحددات التي يتم اخذها بعين الاعتبار عند القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق عن الوظائف المراد تحليلها وهكذا.

6-3 اساليب تحليل الوظائف

هناك العديد من الاساليب المعتمدة في تحليل الوظائف او الاعمال ، الا ان هناك مدخلان اساسيان يتم اعتمادهما بهذا الخصوص هما:

1- اسلوب تحليل المهام (الوظائف)

2- اسلوب تحليل الموقع.

ان هذان الاسلوبان يعتبران من اكثر الاساليب اعتماداً في تحليل الوظائف او الاعمال في المنظمات المختلفة.

1-6-3 اسلوب تحليل المهام (الوظائف)

ان التطور الملحوظ في ممارسة الانشطة الخدمية بشكل واسع اذ ان المؤشرات والدلائل اليوم تؤكد مايقارب 70% من النشاطات الجارية في الاقتصاد العالمي يتمثل بالنشاط

الخدمي خصوصاً ما يتعلق بالمصارف وشركات التامين والاتصالات والنقل...الخ. اذ ان هذا التطور الكبير اسهم في ظهور مدخل حديث في تحليل الوظائف والاعمال وقد تركز هذا التحليل على ثلاث متطلبات اساسية هي:

1- البيانات Data.

2- الافراد People.

3- الاشياء .Things

ولغرض تحليل الوظائف او المهام المناطة بها ينبغي ان يتم دراسة مدى وفرة هذه المتطلبات ومستوى القابلية والتعقيد والعقلانية التي تتسم بها مقارنة بالاعمال الاخرى، حيث ان الاعمال تتباين من حيث وفرة البيانات المتعلقة بها او عدم وفرتها او ان المهام تتطلب صفاءً ذهنياً ولذا تتطلب تعليماً عالياً وخبرة عالية او درجة متدنية من الخبرة والتعلم . والمحلل يتطلب منه لغرض التحليل القيام بوضع معايير رقمية تبدأ من الصفر وتحدد بموجبها درجات مختلفة للاعمال ويتم تصنيفها الى مجموعات من المهن او الاعمال المختلفة بحيث انها تعكس متطلبات العمل او المهنة من المعدات والمكائن والالات والاجهزة والادوات وغيرها من المتطلبات التي تعكس طبيعة الاداء المراد انجازه لتحقيق الهدف كالاعمال الفنية او الكتابية او المحاسبية ...الخ. ان دراسة وتحليل الاعمال (الوظائف) وفقاً لهذا الاسلوب يتم بموجبها تصنيف الاعمال (الوظائف) الى مجموعات متماثلة او متشابهة من حيث الحاجة الى البيانات والافراد والادوات او الاجهزة التي ينبغي توافرها من قبل الافراد لغرض انجاز اداء معين ، كما ان الافراد المرشحين اليها لابد وان تتوافر لديهم الخصائص او السمات المتماثلة لكي يتم في ضوءها تحديد المؤهلات او القابليات المطلوبة لاشغال مثل هذه الاعمال او الوظائف وهكذا يتم بعد التحليل اعداد قوائم بانواع الوظائف او الاعمال وكذلك بالابعاد الثلاثة التي يتطلبها العمل المعين.

3-6-2 اسلوب تحليل الموقع

ويتم وفقاً لهذا الاسلوب في التحليل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمواصفات الاعمال في المنظمة اعتماداً على خمسة ابعاد اساسية يجري بموجبها التمييز بين الاعمال التي يتم تأديتها في المنظمة:

أ- متطلبات اتخاذ القرار : ان المقصود بمتطلبات اتخاذ القرار وسبل الاتصالات

والمسؤوليات المناطة بالافراد الاخرين وتفاعلهم مع غيرهم من العاملين والمسؤوليات المرتبطة بسبل اتخاذهم القرارات والتخطيط وغيرها من الانشطة التي تتحدد بموجبها الاعمال الجارية في المنظمة.

ب- متطلبات المهارة لانجاز النشاطات : وتمثل هذه المتطلبات القدرات والقابليات والمهارات المطلوبة من قبل الافراد لانجاز الاعمال واستخدامهم الادوات والاجهزة والمعدات التكنولوجية وغيرها من المتطلبات المرتبطة بانجاز العمل.

ج- متطلبات الجهود العضلية (الجسمية) : والظروف البيئية المرتبطة بها، اذ يتحدد بموجب ذلك جميع الفعاليات التي تتعلق بحركة الجسم او اجزاءه المختلفة والتي يقتضيها اداء العمل وتختلف بيئة الاداء المراد انجازه وفقاً لطبيعة بيئة العمل ومدى بساطتها او تعقيدها ولذا تتباين الاعمال المراد ادائها وفق ذلك.

د- متطلبات تشغيل المكاتب والاجهزة والمعدات : وهذه المتطلبات ترتبط باوجه تشغيل واستخدام المكائن والاجهزة والمعدات المستخدمة في الأداء ومدى أعتمادها على الجهود الفكرية أوالبدنية التي يتطلبها العمل.

هـ- متطلبات معالجة المعلومات ويتعلق هذا البعد بتوضيح النشاطات المتعلقة بمعاملة المعلومات وكيفية التعامل معها من قبل الافراد المسؤولين في الاوجه المختلفة للنشاطات المتعلقة بالحسابات والموازنات والتدقيق وغيرها من النشاطات الاخرى التي يتطلبها انجاز الاعمال.

ان اسلوب تحليل الموقع يمكن استخدامه في تحليل جميع الاعمال وفي مختلف المنظمات سواء الانتاجية او الخدمية اذ انه يقوم عادة على تحديد مواصفات العمل ومحدداته وشروطه فضلاً عن مهمة تقويمه ولذا فانه يصلح للاستخدام في المنظمات الانسانية وفي مختلف انشطتها الانتاجية والخدمية.

7-3 قائمة الوصف الوظيفي

تعتبر قائمة الوصف الوظيفي كوثيقة اساسية تخدم معظم الاجراءات المتعلقة بشؤون الافراد العاملين ابتداءً من انشاء الوظيفة ومروراً باجراءات التوظيف وانتهاءً بوضع البرامج التدريبية والتطويرية وتقويم الاداء ....الخ.

ومن هنا يمكن القول بان الوصف الوظيفي يتم من خلال عملية تصميم الاعمال وتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة، ولذا فان عملية الوصف الوظيفي يتضمن جانبين اساسيين هما:

الجانب الاول: ويشمل الاطر التفصيلية المتعلقة بالواجبات والمهام والمسؤوليات والصلاحيات .....الخ من الجوانب المرتبطة بالعمل والعلاقات السائدة فيه، ويمثل البيانات التالية:

1- اسم الوظيفة (العمل).

2- الموقع التنظيمي للوظيفة (الادارة، القسم، الشعبة، الوحدة، .... الخ)

3- الغرض العام، وصف عام للوظيفة.

4- المسؤوليات والواجبات التفصيلية.

5- السلطات الممنوحة للوظيفة، ظروف عمل الوظيفة وكذلك العلاقات التنظيمية لها كخطوط الاتصالات المرتبطة بالوظيفة.

الجانب الثاني: ويتناول مواصفات الوظيفة ويتضمن متطلبات وشروط شغل الوظيفة منها:

1- المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة.

2- التدريب والمهارات الفنية.

3- القدرات الجسمية (البدنية).

4- الخصائص الشخصية والنفسية لشاغل الوظيفة.

5- اية متطلبات اخرى.

وعادة مايتم ذلك من خلال تسجيل المعلومات في بطاقة وصف الوظيفة ويتم الاحتفاظ بها في دليل الوصف الوظيفي للمنظمة المعنية.

ويمكن ادناه ايراد استمارة جمع الحقائق والمعلومات عن الوظيفة حيث تتضمن هذه القائمة محتوى العمل والظروف البيئية العامة في العمل ، والشكل رقم (7) يتضمن البيانات التالية

شكل رقم (7)

نموذج وصف الوظيفة

اولاً: بيانات عامة

- اسم الوظيفة ....
- موقع الوظيفة (الادارة / القسم / الشعبة) ....
- الدرجة (الفئة المالية) ....

ثانياً: بيانات عن شاغل الوظيفة

- الاسم (ثلاثياً) ....
- المؤهلات العلمية، وتاريخها

المؤهل العلمي	التخصص	تاريخ الحصول عليه
-		
-		

- الدورات التدريبية (بصفة مشارك) موضوعها ، ومدتها ، وتاريخها

موضوع الدورة	المدة	التاريخ
-		
-		

- مدة الخبرة في الوظيفة

سنة	شهر	يوم
-		
-		

ثالثاً: واجبات الوظيفة

(تدرج حسب اهميتها، ويحدد مقدار او نسبة الوقت المستغرق في اداء كل واجب او مجموعة واجبات مترابطة)

وضح الواجبات التي تقوم بها بايجاز، وفقاً للتقسيم التالي، مع بيان النسب التقديرية للوقت الذي يستغرقه كل نشاط الى اجمالي الوقت المحدد:

- الواجبات الرئيسية (اليومية المتكررة) Main Duties

– ....

– ....

- الواجبات الدورية (شهرية ، فصلية ، سنوية) ذات علاقة مباشرة بالوظيفة Period- ical Duties

– ....

– ....

- الواجبات الطارئة (غير المحددة مسبقاً)

– ....

– ....

- الواجبات الموسمية Occasional Duties

– ....

– ....

رابعاً: الاشراف الذي تمارسه الوظيفة على الغير

- الاقسام والشعب والوظائف ....
- التعليمات ....
- المراجعة ....

خامساً: الاشراف الذي تخضع له الوظيفة

- عنوان وظيفة الرئيس المباشر ....
- التعليمات ....
- المراجعة ....

- هل تتطلب وظيفتك اتخاذ قرارات ؟

نعم (   )   لا (   )

- حدد نوع هذه القرارات، اذا كانت الاجابة بـ "نعم"
- هل القرارات التي تتخذها تخضع لاي مما يلي
  - قواعد وانظمة
  - تعليمات
  - سوابق
  - اخرى (اذكرها)

سادساً: الاتصالات مع الغير، والآلات والادوات المستخدمة، والممتلكات

- جمع المعلومات
- اعطاء المعلومات
- تنسيق جهود

× المشاركة في لجان

- اخرى (اذكرها)
- هل تتم الاتصالات بشكل منتظم ام على فترات متباعدة؟
  - بشكل منتظم
  - على فترات متباعدة

الآلات والادوات المستخدمة

- ماهي الآلات والادوات التي تستخدمها؟

....

- ماهي درجة تعقد هذه الآلات والادوات؟

....

- ماهي درجة المهارة التي يتطلبها استخدام الآلات والادوات؟

– عالية   – متوسطة   – عادية

الممتلكات

- ماهو نوع الممتلكات التي بحوزتك ؟ وما هو مقدارها؟

– اموال نقدية ....

– سندات مالية ....

– سجلات وثائق رسمية ....

– مواد مخزونة ....

– اخرى (اذكرها) ....

- هل يتم التفتيش على هذه الممتلكات؟

– نعم (   )   – لا (   )

- اذا كانت اجابتك بـ "نعم" ، فما هي الفترة بين تفتيش وآخر؟

....

سابعاً: متطلبات وظروف اداء الواجبات والمسؤوليات

الجهود الذهنية

- هل تتطلب وظيفتك بذل جهود ذهنية مثل

– الابداع والتطوير

– الاجتهاد والتفسير

– اليقضة والانتباه

– اخرى، وهي ....

الجهود البدنية

- هل تتطلب وظيفتك بذل جهود بدنية مثل

– وقوف مستمر

– حركة مستمرة

– اخرى، وهي ....

الاخطار

- ماهي انواع حوادث او اصابات العمل المحتمل وقوعها بسبب الاخطاء او الاهمال في العمل؟

....

- ماهو مدى تكرارها؟

....

- ماهي الاضرار التي تلحق بك بسببها؟

....

- ماهي اجراءات السلامة المطلوب اتخاذها ؟

....

- هل ظروف اداء الوظيفة (مثل: الحرارة ، الرطوبة ، الضغط ، الابخرة ، الغازات ، الاشعاعات ، الصوت ، الاضاءة ، ... الخ) تسبب لك ازعاجاً في وظيفتك ؟

– نعم (   )   – لا (   )

اذا كانت الاجابة بـ "نعم" ،

- حدد هذه الظروف ....

- اذكر انواع الامراض المهنية التي يحتمل تعرضك لها

....

التاريخ :   /   /

توقيع شاغل الوظيفة

ثامناً: تعليق الرئيس المباشر

- ملاحظات الرئيس المباشر على البيانات التي دونها شاغر الوظيفة

– الوصف دقيق وكامل ويعبر بشكل صحيح عن الوظيفة

– هناك واجبات ومسؤوليات :

- اهملت وهي :

....

- ظهرت بصورة مضخمة، وهي:

....

- نعم (   ) وهي :

....

- لا (   ) وهي :

....

● الشروط التي تعتقد بضرورة توافرها لاشغال الوظيفة :

- المؤهلات الدراسية :

....

- الخبرات العلمية (نوعها ومدتها) :

....

- التدريب (نوعه ومدته) :

....

- المهارات والقدرات المطلوب توافرها في شاغر الوظيفة :

....

- السن ....

- شروط اخرى ، وهي : ....

....

اسم الرئيس المباشر:

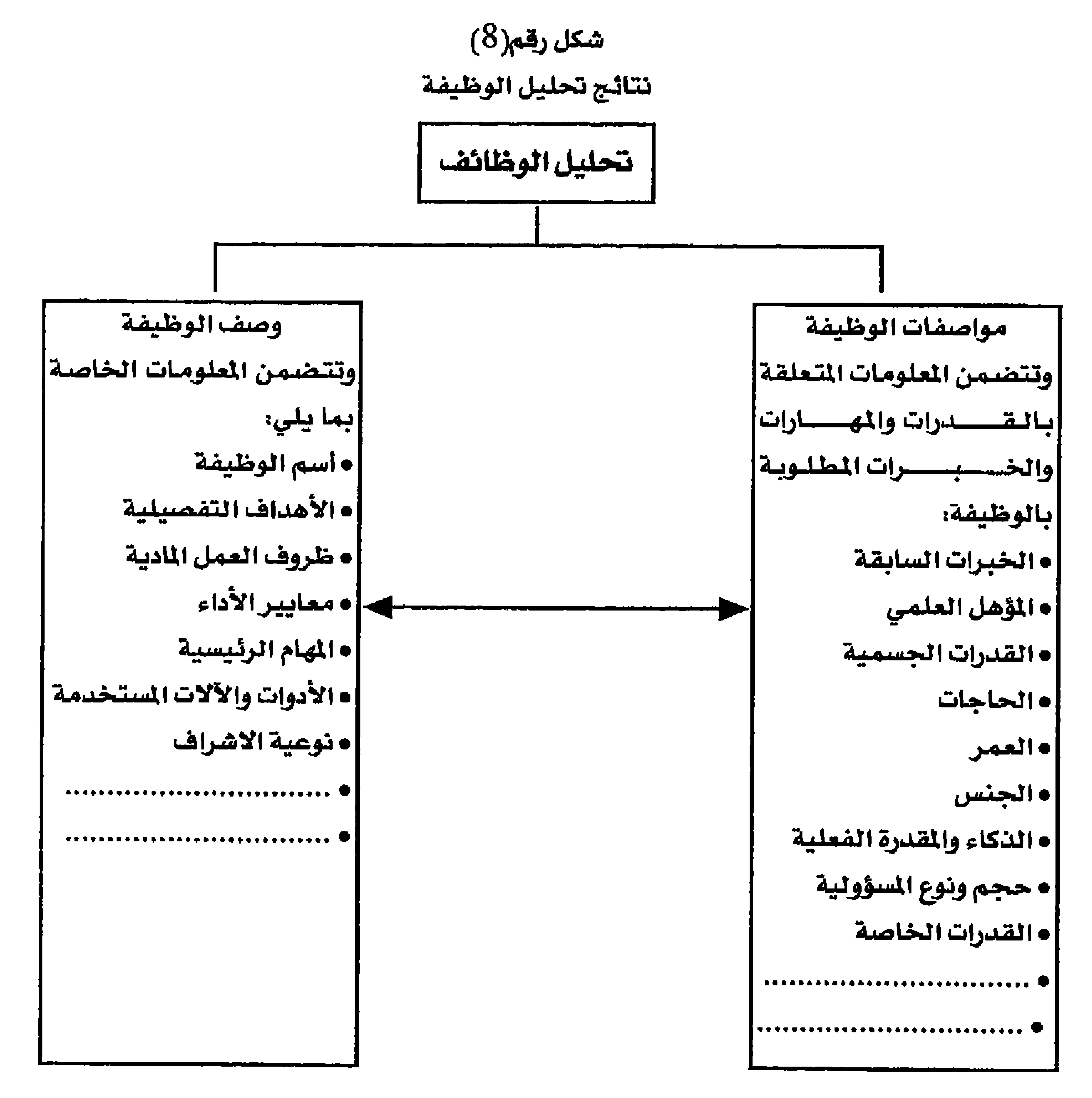
وظيفته :

التاريخ :   /   /   توقيع الرئيس المباشر

والشكل رقم (8) يبين بوضوح تحليل الوظائف من حيث ضرورة أحتوائها على مواصفات الوظيفة ووصف الوظيفة وما يترتب على كل منهما من وفرة المعلومات المطلوبة لذلك.

شكل رقم(8)

نتائج تحليل الوظيفة



ويتضح من الشكل رقم (8) أعلاه بأن هناك فرقاً واضحاً بين كل من مواصفات الوظيفة ووصف الوظيفة، حيث أن مواصفات الوظيفة يعني بتحديد المهارات والمعارف والقابليات والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، ويطلق على البطاقة التي تعد لهذا الغرض بأسم بطاقة تحليل الوظيفة أما وصف الوظيفة فهي بمثابة وثيقة مكتوبة عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة ويطلق على هذه الوثيقة المعدة لهذا الغرض ببطاقة وصف الوظيفة كما هي في الشكل رقم (7) الوارد انفاً.

8-3 الوصف الوظيفي المحدد

بطاقة أو كشف الوصف هذا يتضمن كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة مرتبة ومنسقة في شكل يعطي دلالة ومعنى واضحاً لطبيعة الوظيفة ومكوناتها، والعوامل المحيطة بها، وظروف تأدية المهام المناطة بها، وشروط شغلها... الخ.

وفيما يلي نموذجاً توضيحياً لكشف تحليل وتوصيف الأعمال:

كشف تحليل وتوصيف وظيفة

- المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة..
- الأعمال الواجب أن تؤدى:

أ- أعمال روتينية: ....

ب- أعمال تؤدى بشكل غير منتظم: ....

- معلومات عن طريقة أداء العمل المطلوب من شاغل الوظيفة الإلمام بها:

....

- درجة الاتصال بالجمهور وأسبابه:..
- درجة الاتصال بأشخاص آخرين بالشركات الأخرى والهيئات:

....

- المسؤولية عن موظفين آخرين وعن الأعمال التي تؤدى بواسطة الوظائف الأخرى:

-عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة:..........................

-درجة المسؤولية عن أعمال الآخرين:..

- الآلات والمعدات المستخدمة (إذا تطلبت طبيعة العمل ذلك):

....

- الظروف العادية المحيطة بالعمل:..
- الأخطار المصاحبة للقيام بمهام الوظيفة (إن وجدت): ....
- حددت المواصفات بواسطة:............ التاريخ: ....
- روجعت المواصفات بواسطة:............ التاريخ: ....

■ اعتمدت بواسطة:...................... التاريخ: ....

■ تعليمات:..

الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة:

■ التعليم:.................................

■ الخبرة:..................................

■ اللغات:.................................

■ الخبرة السابقة:..............................

■ اللياقة البدنية:.............................

المصطلحات

Management process	العملية الادارية
Job design	تصميم الوظيفة
Job analysis	تحليل الوظيفة
Job description	وصف العمل
Job specification	مواصفات العمل
Job evaluation	تقويم العمل
Job element	عناصر العمل
Task	المهمة
Duty	العبء
Position	المركز
Job	العمل
Occupation	المهنه
Career	الممارسة المهنية
Job content	محتوى العمل
Job requirement	متطلبات العمل
Job context	ظروف العمل
Job simplification	تبسيط العمل
Job Rotation	تدوير(مناوبة) العمل
Job enlargement	تكبير العمل
Job enrichment	اثراء (اغناء) العمل
Skills verity	تنويع المهارات
Task identity	تحديد المهام
Task significant	اهمية المهام والواجبات
Autonomy	الاستقلالية
Interaction	التفاعل مع الآخرين

اسئلة للمراجعة

اولاً - اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات التالية:

س1: تعتبر طريقة المقابلة الشخصية من اكثر الطرق اهمية في جمع وتحليل المعلومات حول العمل.

س2: مواصفات العمل عبارة عن قائمة غير مكتوبة توضح ما يقوم بأدائه الموظف المعني بالعمل.

س3: قائمة مواصفات العمل يتم من خلالها تحديد الحد الاعلى للمؤهلات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.

س4: يعتبر اسلوب تحليل الموقع الوظيفي من اكثر الاساليب استخداماً في كلا المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء.

س5: يعتبر تبسيط العمل من الاساليب التي يتم بها تجزئة العمليات المعقدة والمتعددة الى اجزاء رتيبة وبسيطة ومتعاقبة من المهام .

ثانياً - متعدد الاختبارات:

س6: تتضمن عناصر تصميم العمل ثلاث عناصر اساسية هي :

أ- العناصر التنظيمية، العناصر الفنية، العناصر السلوكية.

ب- العناصر التنظيمية، العناصر السلوكية، العناصر البيئية.

ج- العناصر البيئية، العناصر الثقافية، العناصر الحضارية.

د- العناصر السلوكية، العناصر الاجتماعية، العناصر البيئية.

هـ جميع ما ذكر اعلاه.

س7: تتضمن اساليب تصميم العمل مايلي:

أ- تبسيط العمل، تدوير العمل، توسيع العمل، اثراء العمل.

ب- تبسيط العمل، تطوير العمل، تحسين العمل، اثراء العمل.

ج- تبسيط العمل، تدوير العمل، تطوير العمل، تحسين العمل.

د- اثراء العمل، تمكين العمل، تطوير العمل، توسيع العمل.

هـ جميع ما ذكر اعلاه.

ثالثاً : الاسئلة الوصفية:

س8: تكلم بايجاز عن اساليب تصميم العمل.

س9: تكلم بوضوح عن الفرق بين مدخل تحليل المهام الوظيفية ومدخل تحليل الموقع.

س10 : تكلم عن الطرق التي يتم اعتمادها في جمع المعلومات حول تحليل العمل .

س11 : تكلم بايجاز عن تحليل الوظائف من خلال مواصفات الوظيفة ووصف الوظيفة.

س12 : ما المقصود بتصميم الوظيفة وماهي المتغيرات التي يجب مراعاتها عند التصميم السليم للعمل.

الفصل الرابع

استقطاب الموارد البشرية

4-1 العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها

4-2 الاستراتيجية التنظيمية

4-3 الخصائص البيئية

4-4 خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة

4-5 مصادر الحصول على الموارد البشرية

4-5-1 المصادر الداخلية

4-5-2 المصادر الخارجية

4-6 المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية

4-6-1 الاعلانات

4-6-2 توصية العاملين الحاليين

4-6-3 وكالات الاستخدام

4-6-3-1 الوكالات الحكومية

4-6-3-2 الوكالات الخاصة

4-6-3-3 الوكالات الاستشارية

4-6-4 المدارس والمعاهد المهنية والجامعات

4-6-5 الجمعيات والنقابات المهنية

4-6-6 برنامج التدريب والتشغيل

استقطاب الموارد البشرية

تمهيد

يتضمن الفصل الرابع استقطاب الموارد البشرية دراسة وتحليلاً من خلال ستة مباحث رئيسية، إذ يتناول المبحث الاول العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها، أما المبحث الثاني فإنه يتعرض إلى الاستراتيجية التنظيمية للموارد البشريةأما المبحث الثالث فإنه يتناول الخصائص البيئية أما المبحث الرابع فإنه يتناول خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة أما المبحث الخامس فإنه يتناول مصادر الحصول على الموارد البشرية بشقيها المصادر الخارجية والمصادر الداخلية، أما المبحث السادس والأخير فإنه يتناول بإسهاب المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية من خلال الاعلانات، توصية العاملين الحاليين. وكالات الاستخدام، الوكالات الحكومية، الوكالات الخاصة، الوكالات الاستشارية ثم المدارس والمعاهد المهنية والجامعات وكذلك يستعرض المبحث ذاته الجمعيات والنقابات المهنية وبرامج التدريب والتشغيل التي تساهم في تطوير وتحسين المهارات التخصصية للموارد البشرية في المنظمة.

1-4 العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها

تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من اكثر السياسات التنظيمية اهمية من حيث ان نجاح المنظمة في توظيف الافراد المؤهلين من شأنه ان يسهم في مدى ايفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية ودرجة نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الاخلاقية لمنظمات الاعمال اذ ان تجنبها للاخطاء الناجمة عن عدم تفوقها في السياسة الاستقطابية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب يمكن المنظمة دائماً في تحقيق سبل التفوق في انجاز الاداء بالشكل السليم. والاستقطاب للموارد البشرية يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة ، وتكمن عملية الاستقطاب الفعال من خلال تحقيقها للاهداف التالية:

1- توفير الاعداد الملائمة من القوى العاملة لملئ الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.

2- الاسهام في عملية تقليل عدد الافراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم ذلك بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للافراد المتقدمين للعمل في المنظمة .

3- تحقيق المسؤولية القانونية والاخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.

4- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.

5- ان القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفوءة والمؤهلة من شأنه ان يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل وهكذا.

ومن هنا يتضح بجلاء ان السياسة التنظيمية الملائمة والمناسبة لعمليات جذب واستقطاب الموارد البشرية تحقق العديد من الاهداف المتوخى بلوغها وتمكين المنظمة في تقليص التكاليف المقترنة بادارة الموارد البشرية. ومن الجدير بالذكر ان المنظمات المختلفة تتباين في قدرتها بجذب واستقطاب القوى العاملة، اذ ان بعض المنظمات تتسم بالقدرة العالية على جذب واستقطاب الافراد من خلال العديد من المزايا المجزية التي تقدمها للعاملين والمنظمة بهذه المزايا لاتبذل جهوداً وتكاليفاً عالية بالحصول على العاملين ، بل ان اغلب العاملين يأتون من تلقاء انفسهم لهذا النوع من المنظمات ، وعلى النقيض تماماً من ذلك فان المنظمات التي تتسم بضعف المزايا وعدم توفر المغريات المناسبة لاستقطاب العاملين فانها غالبا ما تواجه مشاكل متعددة في عمليات الاستقطاب ووفقاً لذلك فان هناك العديد من العوامل التي تؤثر في فاعلية الاستقطاب للقوى البشرية وهي:

1- سمعة المنظمة: ان سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالباً ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل اكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والاغراء ومن الامثلة على ذلك:

أ- الرواتب والاجور المجزية.

ب- الترقيات والتقدم المناسبة والسريعة في الوظيفة.

ج- الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين.

د- الموقع الملائم والسليم.

هـ- الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد والعجز.

و- استمرارية العمل وعدم الفصل او الطرد.

ز- عدم خطورة العمل.

وهناك العديد من المزايا التي تجعل من المنظمات العاملةاكثر جذباً واغراءً من غيرها من خلال تقديمها الخدمات والتسهيلات الملائمة للافراد العاملين لديها مما يجعل عمليات الجذب واستحسان الاخرين بالالتحاق والعمل لديها ذا اثر فعال في انجاز عملية الاستقطاب وفاعلية انجازه.

2- الظروف الاقتصادية : تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دوراً فاعلاً في عملية الاستقطاب، ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها لاسباب اقتصادية كزيادة البطالة او التضخم ...الخ فان الافراد يتوافدون على هذه المنظمات طلباً للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين ، فان المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات.

3- الاتجاهات الاجتماعية السائدة: ان المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين ، اذ ان المجتمع غالباً ما يشكل توجهاً ايجابياً نحو منظمة او عمل ما ولاسباب عديدة اغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والاعراف السائدة في المجتمع (كسياسة العيب) السائدة تجاه بعض الاعمال ، حيث ان عملية استقطاب العاملين لتلك الاعمال يشهد العديد من الصعوبات قياساً بالاعمال التي يكون اتجاه المجتمع نحوها اتجاهاً ايجابياً مما يعزز رغبة الافراد بالعمل في تلك المنظمات والاعمال ولذا فان هذه المنظمات لا تعاني مشاكل او صعوبات او جهود في عملية الاستقطاب للقوى البشرية، بعكس المنظمات التي تعاني من اثر الاتجاهات الاجتماعية نحو بعض الاعمال.

2-4 الاستراتيجية التنظيمية

تعد الاستراتيجية التنظيمية التي تتضمن الخطط والسياسات والبرامج والاجراءات والموازنات ...الخ، من المرتكزات الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة من اكثر العوامل اثراً

في تحديد سبل استقطاب العاملين للمنظمة فعلى سبيل المثال الموازنات التقديرية المحددة في الاطار الاستراتيجي للمنظمة يحدد مدى القدرة في الاعلان عن مرشحين للوظائف الشاغرة والتي ستشغر مستقبلاً او ان القوانين او التشريعات او العوامل الاجتماعية السائدة في المنظمة وعلاقتها مع الافراد العاملين لديها غالباً ما يرجح سياسة ملء الشواغر من خلال العاملين لديها او معارفهم او اقاربهم وهكذا فان مثل هذه الاتجاهات والسياسات التنظيمية التي تعتمدها المنظمة تكون عائقاً امام استقطاب الدماء الجديدة التي يتم من خلالها تغذية النشاطات الانتاجية او الخدمية في المنظمة.

ان هذه التوجهات الاستراتيجية للمنظمة تنطلق اساساً من رغبتها في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوفير فرص التقدم والترقية لهم في اطار العمل لكنها لا تخلو من العيوب التي تتركز بعدم رفد المنظمة بالدماء الجديدة من خارج المنظمة وعدم الاستفادة من الخبر المتراكمة لدى الافراد من خارج المنظمة، وهذا يضعف درجة التفاعل البناء بين المنظمة وغيرها من المنظمات العاملة في حقول نشاطاتها المختلفة ، مما يجعل المنظمة تعمل في اطارها التقليدي دون الاستفادة من الخبرات المتوافرة في اسواق العمل السائدة.

3-4 الخصائص البيئية

ان الخصائص البيئية السائدة والمتغيرات المقترنة بها ذات اثر كبير في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة ، اذ ان سوق العمل وقوى العرض والطلب المتعلقة بالافراد ومستوى التضخم وحجم البطالة وسوق المنافسة والمستوى الاقتصادي ومتوسط الدخل والناتج القومي الاجمالي ووفرة المهارات والكفاءات العمالية كلها ذات اثر فعال في تحقيق الاستقطاب المطلوب للقوى البشرية في المنظمات.

4-4 خصائص الوظائف المتوفرة لدى المنظمة

تتباين المنظمات المختلفة من حيث الحجم والتكنولوجيا المستخدمة وحجم الاستثمار السائد وغيرها من المؤشرات المتعلقة بطبيعة النشاط الأنتاجي أو الخدمي المعتمد على طبيعة الخصائص الوظيفية المتوفرة من حيث درجة الكفاءة المطلوبة لأشغال الوظائف فالبعض يتطلب مهارات عالية وبعضها غير ماهرة وخصائص أدارية أو محاسبية أو تنظيمية أو فنية ....الخ أذ أن طبيعة الخصائص التي تتسم بها الوظائف المتوفرة في المنظمة يجعل من عمليات الأستقطاب للقوى العاملة يتأثر بها فمثلاً بعض الأعمال التي

تتطلب مهارات وقدرات أنتاجية عالية يمكن أن تتميز بعدم الوفرة في الأسواق المحلية والبعض من تلك الوظائف قد يتوفر فيها فيض كبير في الاسواق المحلية أو الأقليمية....الخ لذا فأن الخصائص التي تتميز بها المنظمة المعنية تخضع لأعتبارات النقص أو الوفرة وفقاً لطبيعتها ودرجة المهارات المطلوبة لأداءها وهكذا.

5-4 مصادر الحصول على الموارد البشرية

أن عملية الأستقطاب للموارد البشرية كما أشرنا في المباحث السابقة تعني بالحصول على القوى البشرية بالكمية والنوعية المناسبة والتي تتلائم مع طبيعة الخصائص الوظيفية المتاحة لدى المنظمة المعنية، ولذا فان المتغيرات التي تتحكم بالاستقطاب اصبحت واضحة بشكل لا يدعو للشك بأن سمعة المنظمة والامتيازات المجدية للعاملين من حيث الرواتب والحوافز والمكافآت اضافة لطبيعة الضمان الممنوح للعاملين صحياً او أجتماعياً وغيرها، بالأضافة للأنتاجية والقدرة البيعية التي تتمتع بها المنظمة واتجاهاتها بالتوسع والتطور والنمو وغيرها من الاسباب التي تجعل عملية الجذب والاستقطاب ذات اثر فعال في تمكين المنظمة من مواصلة الأداء الانتاجي او التشغيلي بالشكل الفعال.

وعلى الرغم من تعدد المصادر التي يمكن أن ترفد المنظمة بالطاقات الانسانية العاملة وفقاً للجذب والاستقطاب، الا ان اغلب الباحثين والاختصاصيين يركزون على ان المصادر الرئيسية التي يتم من خلالها رفد المنظمات بالعاملين ويمكن ان يتم تصنيفها الى نوعين هما:

1- المصادر الداخلية.

2- المصادر الخارجية.

4-5-1 المصادر الداخلية

تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على اتاحة الفرصة للعاملين داخل المنظمة من فرص الترقية للوظائف المختلفة، حيث يمكن ان يتم تغذية الوظائف الشاغرة او المستجدة في المنظمة من خلال العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية، حيث غالباً ما يشار ألى هذا المصدر بالمستودع المهاري والذي يشير الى ان هناك خزيناً مهارياً يمكن ان تتغذى به المنظمة من خلال العاملين لديها، اذ غالبا ما تتوفر لدى المنظمة قاعدة بيانات واسعة

تتعلق بالعاملين لديها من حيث السن والجنس والخبرة والمهارة والقدرة والمؤهل العلمي ....الخ وغير ذلك من البيانات التي يمكن ان تتاح لديها فرص المفاضلة بين العاملين داخل المنظمة وفقاً لطبيعة الوظيفة الشاغرة والمؤهلات التي يتطلبها العمل ويمكن ان يتم تغذية الوظائف الشاغرة من المصادر الداخلية من خلال :

أ- النقل بين الوظائف المختلفة: يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الافراد المناسبين من حيث الخبرة والاهلية للعمل المتاح وغالباً ما يستخدم هذا الاسلوب حينما لا تتوافر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة لأشغال هذه الوظائف، فعندها يصار لاعتماد اسلوب اعادة توزيع الافراد على الوظائف المختلفة وفقاً للخبرات والمؤهلات المتاحة لديهم .

ب- الترقية (الترفيع): يقوم هذا الاسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع أدارية دنيا الى مواقع ادارية اعلى، تنطوي على زيادة في المستوى الاداري او التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الاخرى، ويعد الترفيع أو (الترقية) بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي او المعنوي مقابل الولاء والانتماء والبذل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الأنتاجية والخدمية وغالباً ما تتفاوت المنظمة في الانظمة المعتمدة للترقية لديها .

ج- الترقية (بالأقدمية): وتقوم هذه الترقية على اساس أعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة وبعد انقضاء مدة زمنية محددة سنة او اكثر يتم ترقيته الى درجة وظيفية اعلى في السلم الوظيفي والمالي والادبي في المنظمة ذاتها ولذا يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال اعتماد هذا الاسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المنظمة من المصادر الداخلية لها غير ان هذا الاسلوب يشيع استخدامه في المنظمات العامة والمنظمات العسكرية على وجه الخصوص.

د- الترقية (بالاختبار) ويقوم هذا الاسلوب من الترقية بالاختبار وفق الجدارة او المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني، اذ ان هذا الاسلوب من الترقية يقوم على وفرة القدرات والكفاءات العالية وسبل التحفيز والابداع في الاداء الذي يتمتع به الموظف دون غيره وبغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة او موقع وظيفي

معين. ان هذا الاسلوب من شأنه ان يغذي المنظمة بافضل الكفاءات والقابليات والمهارات المتاحة لديها ويساهم هذا الاسلوب باختيار الافراد الذين يتمتعون بروح التميز والابداع وغالباً ما يتم استخدامه لتغطية الحاجات الوظيفية في المراكز الادارية العليا للمنظمة.

ان هذه السياسة التي تعتمدها المنظمة في تغطية وتغذية الحاجات الوظيفية الشاغرة من خلال المصادر الداخلية لديها تتسم بالعديد من المزايا وهي:

1- الاستفادة من المستودع المهاري المتاح لدى المنظمة من خلال استثمار كفاءاتها البشرية بتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية.

2- خلق العلاقات والروابط العضوية للمنظمة بالافراد العاملين لديها من خلال اتاحة الفرص الواسعة للترقية للمراكز الادارية والفنية العليا.

3- تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين قياساً باستخدام المصادر الخارجية للتعيين.

4- توفير درجة عالية لدى الافراد العاملين من الرضا الوظيفي مما يعمق لديهم روح الولاء والانتماء وتصعيد وتائر الانتاجية المتحققة لديهم باستمرار.

5- درجة عالية من الدقة والتأكد في عمليات اختبار العاملين للوظائف الشاغرة نتيجة لوفرة قاعدة واسعة من البيانات بشأن العاملين لديها من خلال السجلات والبيانات التاريخية للكفاءة والمؤهلات المختلفة.

وبالرغم من وفرة المزايا المتعددة التي تتمتع بها المنظمات المختلفة جراء استخدامها المصادر الداخلية لرفد وتغذية شواغرها الوظيفية المختلفة ، الا ان هذا الاسلوب يتعرض للعديد من الانتقادات والعيوب المتمثلة بما يلي:

1- حرمان المنظمة من التغذية بالدماء الجديدة والطاقات الشبابية ذات الخبر المتراكمة من اعمال ذات طبيعة متماثلة في الاداء.

2- زيادة التكاليف التدريبية الناجمة عن توفير فرص تدريب هؤلاء الافراد الذين يتم نقلهم لوظائف جديدة.

3- النقص الكبيرفي المصادر الداخلية للمنظمة بسبب المرض او التقاعد او الفصل او ترك

الوظيفة ...الخ مما يجعل هذا الاسلوب لايغطي الحاجات الحقيقية للمنظمة على المدى البعيد ، سيما المنظمات التي تتسم بالتوسع والتطوير المستمر.

4-5-2 المصادر الخارجية

وتمثل المصادر التي تمد المنظمة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي او الاقليمي او العالمي اي من خارج المنظمة وفقاً لاحتياجاتها، وغالباً مايتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية في تغذية الحاجات الفعلية للقوى البشرية المطلوبة للعمل في المنظمة ، وتأخذ اسلوب استقطاب الموارد البشرية من المصادر الخارجية وجوهاً متعددة.

4-6 المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية

كما اشرنا اعلاه يتم اعتماد المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي وفقاً لطبيعة الاعمال والسمات التي تتصف بها الوظائف الشاغرة في المنظمة، وتأخذ المصادر الخارجية سبلاً مختلفة للحصول على الموارد البشرية وهي:

4-6-1 الاعلانات

يعتبر الاعلان عن الوظائف الشاغرة من اكثر الوسائل الشائعة باستقطاب العاملين للمنظمة، ولغرض تحقيق الاعلان لسبل النجاح الهادف في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لابد ان يوضح الاعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة...الخ ويعتبر الاعلان من اكثر الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة سيما اذا تضمن الاعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المنظمة المعلنه ونشاطاتها وعنوانها...الخ من البيانات التي تشكل جذباً مغرياً للمتقدمين لملء الوظائف الشاغرة ، واضافة للاعلان احياناً يلجأ بعض طالبي العمل التوجه للمنظمة وترك بياناتهم الشخصية لدى ادارة الموارد البشرية وعندما يتم الاعلان عن الوظائف يتم البت في تلك الطلبات ويجري تبليغ ذوي العلاقة بقبول او عدم قبول طلباتهم في التوظيف او التشغيل لدى المنظمة المعنية. واي كانت الوسيلة المعتمدة لابد من توافر الشروط المناسبة في الاعلان كي تستطيع المنظمة الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة ومنها:

1- ان يتم الاعلان في وسائل شائعة الانتشار بين جمهور الناس بحيث يمكن وصوله الى جميع الشرائح الاجتماعية ذات العلاقة بذلك.

2- ان يتم توضيح تاريخ تقديم الطلبات والانتهاء من قبولها ونوع العمل وطبيعته والمنظمة واطار اعمالها ونشاطاتها المختلفة وغيرها من البيانات الضرورية لذلك.

3- ضرورة توفر الدقة والوضوح في صياغة الكلمات والعبارات المستخدمة في الاعلان والابتعاد عن الاوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الاعلان.

ان الصياغة السليمة والاسلوب المناسب لاعتماد الاعلان يعتبر من اكثر الوسائل شيوعاً في تحقيق المنظمة لاستقطاب القوى البشرية المؤهلة والكفوءة للعمل في المنظمة.

4-6-2 توصية العاملين الحاليين

تعتبر التوصيات التي يقوم بتقديمها العاملين الحاليين في المنظمة من افضل الوسائل المستخدمة في استقطاب والحصول على الموارد البشرية ، اذ ان العديد من الباحثين والاختصاصيين اشار الى ان هذا المصدر يعتبر من المصادر المهمة والمفضلة لدى العديد من المنظمات لاسيما اذا كانت التوصية يقوم بتقديمها العاملين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية او ممن يتسمون بالولاء والانتماء الى المنظمة ويتصفون بالصدق والنزاهة في تقييم ممن يتم التوصيه بهم تقييماً موضوعياً، اذ ان البعض من هذه التوصيات غالباً لا تفصل بين العلاقات الشخصية وبين المؤهلات للعمل وهذا ما يحدو بعدم نزاهة التوصية وعدم تحليها بالصدق والموضوعية ، كما ان بعض المنظمات تقوم بقبول التوصيات المقدمة من ابناء العاملين او اقاربهم او معارفهم ، حيث ان المنظمة تتوخى من قبول مثل هذه التوصيات ايماناً منها بتعزيز مشاعر الرضا والانتماء لهؤلاء العاملين وخفض التكاليف الناجمة عن التوظيف، الا ان هذا المصدر من التعيين يحد من قدرات الادارة بالحصول على ذوي المؤهلات والكفاءات من جهة وقد يؤدي ذلك التعيين بتكوين جماعات القربى قد تعمل لذاتها وليس لمصلحة العمل نفسه وهي ايضاً تعتبر ضد سياسة تكافؤ الفرص التي ينبغي ان تتاح لذوي المهارات والمؤهلات الكفوءة بالحصول على فرص العمل المناسبة .

4-6-3 وكالات الإستخدام

4-6-3-1 الوكالات العامة (الحكومية) Public Agencies

وهذه المنظمات تقوم بتكوينها الدولة عادة حيث انها تحتفظ بسجلات وبيانات باسماء الافراد الراغبين بالعمل وبصورة خاصة حول الافراد الذين يحملون مؤهلات دنيا ومهارات ملائمة وان مثل هذه المنظمات غالباً ما تنتشر في البلدان الراسمالية لتساهم في تقليل

مشكلة البطالة السائدة في المجتمع، كما انها تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية والنامية ايضاً لتساهم في تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض والطلب السائد في الاسواق.

4-6-3-2 الوكالات الخاصة Private Agencies

ان هذه المنظمات لاتختلف عن سابقتها ، اذ انها تتواجد في العديد من البلدان والاقطار الا انها تقوم بتقديم الخدمات الجاذبة لذوي المؤهلات والكفاءات العليا لغرض تحقيق الارباح لنشاطاتها التشريعية في مجال العمل، ولذا فان هذه المنظمات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب وتشغيل العاملين، بدأً بالاعلان عن الفرد العامل خلال مدة تجريبية تتراوح بين 3-6 اشهر لحماية المنظمة واداراتها اذا لم يكن العامل قد مارس عمله بكفاءة مناسبة. ونظراً لكون هذه الوكالات منظمات ربحية فهي تقوم باستيفاء اجورها من قبل الافراد العاملين او من اصحاب الاعمال او مناصفة او ان طبيعة الاعمال المتوفرة لديها او المطلوبة هي التي تحدد الصورة التي تتقاضى بها الاجور المتعلقة بخدماتها المقدمة.

4-6-3-3 الوكلات الاستشارية Consultant Agencies

ان الوكالات الاستشارية عبارة عن منظمات متخصصة في تقديم مشورتها في مجال توفير الموارد البشرية خصوصاً في المجالات الفنية الدقيقة وكذلك ترشيح العاملين في المجلات التي يتم فيها تقديم الاستشارات ولذا فان هذه الوكالات تمتلك قاعدة بيانات عن الافراد او العاملين ذوي المهارات الفنية النادرة او التخصصات النادرة في حقول الانشطة الانتاجية والخدمية بصورة عامة.

4-6-4 المدارس والمعاهد المهنية والجامعات Schools, institutes, and universities

ان المدارس المهنية او المعاهد او الجامعات كمؤسسات اكاديمية وعلمية غالباً ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من ابناءها، اذ ان بعض هذه المؤسسات من ضمن الخدمات التي تقدمها لهم هي توفير فرص العمل او المساهمة في البحث عنها. كما ان هذه المؤسسات تحتفظ بقاعدة عريضة وواسعة من البيانات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها وفي الغالب يتم تزويد المنظمات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات او المهارات المطلوبة من قبلهم، فهي اذن تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج

(طالب التشغيل) وبين منظمات الاعمال التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات التخصصية لتغطية الحاجة اليه.

4-6-5 الجمعيات والنقابات المهنية

ان الجمعيات والنقابات المهنية غالباً ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمنتسبيها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها منظمات الاعمال في الاسواق المحلية ولذا فان هذه المنظمات تساهم بتوفير فرص الحصول على العمل وتزويد المنظمات ذات الحاجة بالاختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية او التدريبية او التأهيلية لاعضاءها العاملين، وان هذه الحالات غالباً ما تتوفر بشكل واسع النطاق في العديد من الاقطار المختلفة.

4-6-6 برنامج التدريب والتشغيل

تقوم بعض المنظمات المدنية مثل مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المنظمات العاملة في هذا الحقل بأعداد وتصميم برامج تدريبية وتأهيلية لبعض الشباب طالبي العمل او ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية او التخصصية، وغالباً ما تقوم هذه البرامج بتأهيل هؤلاء الافراد الراغبين في الحصول على العمل ثم يتم ترشيح هؤلاء الافراد الذين اجتازوا تلك الدورات بنجاح وتفوق الى المنظمات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل وفي اطار التخصصات المطلوبة للعمل. ولذا فان اعتماد التوظيف والتشغيل من خلال المصادر الخارجية يتسم بالعديد من الفوائد او المنافع للمنظمة المعنية وهي:

1- يتم رفد المنظمة بدماء وافكار جديدة تشكل رافداً حيوياً للاستفادة من الخبر والكفاءات المتراكمة من خارج المنظمة.

2- ان الحصول على كفاءات ومؤهلات من مصادر خارجية يقلل على المنظمة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين لديها.

3- تحقيق ضمان تقدم واستقرار المنظمة واستمراريتها من خلال توفير رؤى جديدة لدى العاملين لديها.

الا ان المصادر الخارجية رغم المنافع او المزايا التي تتسم بها فانها تنطوي على عيوب هي:

1- عدم استثمار المستودع المهاري المتاح للمنظمة من العاملين لديها.

2-غالباً ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم والترقية في العمل.

3- زيادة التكاليف الناجمة من عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

4- غالباً ما تواجه المنظمة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المنظمة وذلك بخلق اجواء التكيف او التأقلم والانسجام بالعمل الجديد.

ولذا فان المنظمة الفاعلة غالباً ما تقوم بدراسة جدول توفير العاملين لملئ شواغرها وفقاً لاعتبارات اقتصادية واجتماعية وغيرها وذلك بغية اتخاذ القرار المناسب الذي يساهم في تحقيق اهدافها الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء.

المصطلحات

Recruitment	استقطاب، اجتذاب
Internal Sources	المصادر الداخلية
Employees references	توصيات العاملين
Constraints	المحددات او القيود
Employment agencies	وكالات الاستخدام
Training programs	برامج التدريب
Advertisements	الاعلانات
External resources	المصادر الخارجية
Public agencies	الوكالات العامة
Private agencies	الوكالات الخاصة
Consultant agencies	الوكالات اللاستشارية
Employees	العاملين
Employment	التشغيل
Agencies	الوكالات
Business	الاعمال

اسئلة المراجعة

اولاً - اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات التالية:

س1: تستهدف عملية الاستقطاب توفير الاعداد الملائمة من القوى العاملة لملئ الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.

س2: تستهدف عملية الاستقطاب للعاملين عدم تحمل المسؤولية القانونية والاخلاقية والاجتماعية في العمل.

س3: لاتتأثر سمعة المنظمة بالرواتب والزايا والاجور المجدية المقدمة للعاملين.

س4: يؤثر الموقع الملائم للعمل على سمعة المنظمة وجذب العاملين.

س5: لاتعتبر الوكالات الاستشارية مصدراً خارجياً للحصول على القوى العاملة.

ثانياً - متعدد الخيارات:

س6: ان القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفوءة والمؤهلة من شأنه ان يقلل .... الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير.

1- الارباح.

2- العاملين.

3- المنظمات.

4- التكاليف.

5- جميع ماذكر اعلاه.

س7: حدد أي من العوامل المذكورة ادناه لاترتبط بسمعة المنظمة :

1- الرواتب والاجور المجزية.

2- الترقيات المناسبة و السريعة.

3- الموقع الملائم والسليم.

4- المشاكل الصحية السائدة.

5- جميع ماذكر اعلاه.

س8: حدد أي من العوامل التالية لايدخل ضمن المصادر الداخلية في الحصول على العاملين:

1- النقل بين الوظائف.

2- الترقية (الترفيع).

3- الترقية بالعلاقات الشخصية.

4- الترقية (بالاقدمية).

5- الترقية (بالاختبار).

س9: حدد أي من العوامل التالية لايدخل ضمن المصادر الخارجية في الحصول على العاملين:

1- الترقية او النقل.

2- الاعلانات.

3- توصية العاملين الحاليين.

4- وكالات الاستخدام.

5- الجمعيات والنقابات المهنية.

ثالثاً - الاسئلة الوصفية

س10: تكلم بايجاز ع مفهوم الاستقطاب للموارد البشرية والاهداف المتوخى تحقيقها من ذلك.

س11: ماهي العوامل المؤثرة في فاعلية الاستقطاب للموارد البشرية، حددها بايجاز.

س12: تكلم بوضوح حول خصائص الوظائف المتوفرة لدى المنظمة.

س13: تكلم عن المصادر الداخلية للحصول على الموارد البشرية بايجاز.

س14: تكلم عن المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية بايجاز.

الفصل الخامس

اختيار الموارد البشرية

5-1 خطوات عملية الاختيار.

5-2 المقابلة الاولية.

5-3 استمارة طلب التعيين.

5-4 تحديد اهمية الفقرات في استمارة المعلومات.

5-5 اختبارات الاستخدام.

5-5-1 الثبات

5-5-2 الصدق

5-5-3 المقابلات

5-6 الكشف الطبي والتعيين

اختيار الموارد البشرية

تمهيد

يتناول الفصل الخامس سبل اختيار الموترد البشرية من خلال ستة مباحث أساسية، يتضمن المبحث الاول منها خطوات عملية الاختيار، اما المبحث الثاني فانه يتناول المقابلة الاولية للمتقدمين، اما المبحث الثالث فإنه يتعرض إلى استمارة طلب التعيين، اما المبحث الرابع فانه يتناول تحديد أهمية الفقرات في استمارة المعلومات، اما المبحث الخامس فانه يتناول اختبارات الاستخدام من خلال الدراسة الثبات والصدق والمقابلات، اما المبحث السادس والأخير فإنه يتناول الكشف الطبي والتعيين للموارد البشرية المراد تشغيلها في المنظمة.

1-5 خطوات عملية الاختيار

ان الاختيار يمثل جميع الانشطة التي يتم من خلالها تمكن المنظمة من انتقاء انسب الموارد البشرية من المرشحسن للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والانسانية، وتتسم خطوات الاختيار بضرورة الانصياع نحو تحقيق الهدف الاساسي منذ الوهلة الاولى لخطوات الاختيار ، اذ ان خطوات الاختيار من شأنها ان توفر للمنظمة امكانية اتخاذ القرار المرتبط بعملية املاء الشواغر المتاحة بافضل وانسب المتقدمين لهذه الوظائف ولذا فان المفاضلة بين المتقدمين واختيار افضل واكثر المتقدمين كفاءة لملء الشواغر الوظيفية يعد من اهم الخطوات التي يتم اعتمادها في هذا الخصوص ولذلك تمر عملية الاختيار بمجموعة من المراحل والخطوات التي تتطلبها عملية الاختيار وكل مرحلة من هذه المراحل العملية في الاختيار تزود القيادة الادارية بالمنظمة بمجموعة من المعلومات اللازمة والضرورية حول الافراد المتقدمين لطلب الوظيفة ، ويتم من خلال هذه المعلومات ان يصار لاختيار افضل البدائل المتاحة من حيث المعايير التي تعتمد في اطار الاختيار المستهدف او المعايير التي تم اعتمادها في الاختيار، وغالباً ما تناط مهمة الاختيار بالمديرين التنفيذيين في المنظمة مع ادارة الموارد البشرية التي تعنى اساساً بعملية الاختيار ، وتستهدف عملية الاختيار التأكد من مدى صلاحية المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة بحيث ينبغي ان تكون المهارات او القابليات المرشحة تمتلك الحدود الدنيا للانسجام مع المسار الوظيفي المراد اختيار المرشح لاشغاله. ويمكن للمنظمة ان تحقق قدراً معيناً من المزايا التي يتسم بها الاختيار السليم وهي:

1- تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاختيار من حيث تمتع المرشح الذي تم اختيارة بدرجة عالية من المهارة والكفاءة والقابلية المطلوبة للعمل.

2- توفير درجة عالية من الاتساق بين المرشح المختار وطبيعة المسار الوظيفي المستهدف.

3- تقليص التكاليف المرتبطة باختيار مرشحين ذوي قابليات متدنية مما يعرض المنظمة لتطوير كفاءاتهم عن طريق التدريب مثلاً وهذا ما يكبد المنظمة تكاليف لو احسنت الاختيار تم تجاوزها .

ولذا فان عملية الاختيار والخطوات السليمة في اعتماده من شأنها ان تحقق للمنظمة العديد من المكاسب المادية او الادبية في انجاز اهدافها .

2-5 المقابلة الاولية Preliminary interview

تعد المقابلة الاولية او المبدئية ضرورة اساسية يمكن اعتمادها سيما اذا لم يتوفر برنامج معين يتم اعداده مسبقاً لعملية الاختيار وغالباً ما تكون هذه المقابلة قصيرة ولا تستغرق وقتاً طويلاً وتمثل المقابلة حالة تفاعل بين الطرف الاول المقابل (صاحب العمل) والطرف الثاني (طالب الوظيفة) ، ويسعى الطرف الاول للحصول على العديد من المعلومات التي يتحلى بها طالب العمل من حيث القدرات والقابليات والمهارات وغيرها من المعلومات الضرورية التي يتطلع صاحب العمل لمعرفتها بدقة ووضوح من خلال المقابلة .

3-5 استمارة طلب التعيين

وهي عبارة عن وثيقة يملؤها المرشح ، وتقوم المنظمة بتحديد كافة البيانات التي تتطلبها الوظيفة المراد الترشيح اليها كالاسم ،العمر ،الجنس ، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، اللغات والخبرات، التخصص، الحالة الصحية والمرجع الذي يمكن الاتصال به او اية بيانات اخرى تتطلبها المنظمة . والشكل رقم (9) يوضح ذلك.

شكل رقم (9)

استمارة طلب تعيين

التاريخ	اسم الوظيفة ....
الاسم	محل وتاريخ الولادة ....
الديانة....................	الرقم الوطني......................

العنوان .... رقم الهاتف ....

اولاً : المؤهلات العلمية لآخر مؤهل

الدرجة العلمية	جامعة/ مدرسة	الشهادة

ثانياً : اللغات والحاسب الآلي

....

ثالثاً : التدرج الوظيفي بدأ من الوظيفة الاحدث

....

رابعاً : الخبرات المتراكمة والتدريب

....

خامساً : المرجعيات (الاشخاص الذين يتم الرجوع اليهم بخصوصك)

....

سادساً : بيانات اخرى تود اضافتها

....

إقرار

اقر انا الموقع ادناه بان البيانات التي ذكرتها في هذا الطلب صحيحة واتحمل كامل المسؤولية بشأنها

التوقيع ....

4-5 تحديد اهمية الفقرات في استمارة المعلومات

تقوم اغلب المنظمات بتحديد اهمية الفقرات الواردة في استمارة المعلومات من خلال اعطائها اوزاناً نوعية في ضوء وفي ضوء تلك الاوزان يتم الحكم على المتقدم وفقاً لاجمالي الدرجات التي حصل عليها كل متقدم ، وعادة تعطى التغيرات هذه الاهمية من خلال درجة

علاقة تلك الفقرة بكفاءة الاداء اوانتاجية العمل السائدة في المنظمة، فعلى سبيل المثال لو ان المنظمة استطاعت دراسة كفاءة اداء العاملين لديها وقد اتضح لها من خلال تلك الدراسة بان ذوي المؤهلات العلمية العالية لديها اكثر كفاءة من ذوي المؤهل العلمي المنخفض فانها تعطي وزناً نوعياً لذوي المؤهل العلمي اكبر من ذوي المؤهلات العلمية الدنيا مثلاً:

دكتوراه	10
ماجستير	8
بكالوريوس او دبلوم	6
ثانوية عامة	4
اقل من ثانوية عامة	2
لايقرأ ولايكتب	صفر

وكذلك للمتغيرات التي تتضمنها الاستمارة تعامل بذات الاسلوب اعلاه ومن ثم يحسب الوزن النوعي الكلي للمتقدم في ضوء هذه الصورة ويصار بعدها لاختيار ذوي الدرجة النوعية العليا المتحققة للمتقدم ويتم الاختيار وفق ذلك.

ان تحديد الاهمية النسبية للفقرات في استمارة التعيين (المعلومات) غالباً ما تنطوي على درجة عالية من الموضوعية سيما اذا اقترنت سبل الاحتساب بدرجة من الدقة والموضوعية. وادناه يمكن ايراد ابرز المعايير التي يتم اعتمادها للاختيار وفقاً لاستمارة التعيين وهي:

1- المستوى العلمي (الاكاديمي)

لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد وتخصص معين يرتبطان بطبيعة القدرات التي يجب توافرها لدى المتقدم لشغل الوظيفة المعنية والتي غالباً ما يتم عن طريق التدريب تحويلها الى مهارات ادائية في العمل وتعطى درجة الاهمية النوعية لتلك الدرجة وفقاً للاهمية النسبية لها.

2- اللياقة البدنية (الجسمية)

ان بعض الوظائف تتطلب مستويات راقية من اللياقة البدنية (الجسمية) للمتقدم سيما

اذا تطلبت اليها كقوة الذراعين او مستوى الطول او قوة التحمل ...الخ وايضاً يصار لاعطاء الاهمية النسبية لتلك اللياقة وفق طبيعة العمل المزمع الترشيح له.

3- السمات او المواصفات الشخصية

ويمكن تقسيم السمات الشخصية الى قسمين هما الداخلية والخارجيةوكليهما يشكل وحدة متكاملة للتأثير على السلوك العام للفرد (المتقدم للوظيفة).

أ. السمات الداخلية: ان هذه السمات غالباً ما توفر الدافعية للعمل مع الاتساق في مكونات الشخصية والاتزان الانفعالي وتحري الصدق والوضوح والشفافية...الخ.

ب. السمات الخارجية: ان هذه السمات تتعلق عادة بالمظهر الخارجي مثل العناية بالمظهر الخارجي للشخص والتصرفات السلوكية السليمة والتفاهم والتعاون والابتسامة...الخ كما ان بعض الوظائف تتطلب مستوى عالي من الجمال والاناقة للسيدات والتناسق والمظهر الحسن والشياكة للرجال وغيره من السمات التي ينبغي ان يتحلى بها طالب الوظيفة.

4- المعارف والخبرات المتراكمة

وهذه السمات تعنى بمدى وفرة بعض المعارف الحياتية ومستوى الثقافة العامة ومستوى الثقافة الخاصة اثناء الاداء وعدد سنوات الخبرة او الاعمال السابقة في نفس المجال او في المجالات العملية التي يتطلبها الاداء في العمل المراد الترشيح له.

5-5 اختبارات الاستخدام

ان اختبارات الاستخدام تعنى بضرورة توفر المعلومات الموضوعية التي يتسم بها المتقدم للوظيفة وتعد تلك الاختبارات على درجة عالية من الاهمية بالنسبة للمنظمة طالبة التوظيف اذ ان هذه الاختبارات تحدد مدى الاتساق والتوافق بين المتقدم للعمل والوظيفة المراد تعيينه بها. ولغرض ان تحقق هذه الاختبارات دورها الاساسي في عملية الاختبار يجب ان تتسم بالموضوعية ويجب ان تكون ثابتة وصادقة اذ ان وفرة شرطي الثبات Re-liability والصدق Validity تعدان من اكثر العوامل توخياً للدقة والموضوعية التي ينبغي وفرتها في اختبارات الاستخدام المعتمدة لاغراض الاختيار بين المتقدمين لطلب الوظيفة او التعيين.

5-5-1 الثبات Reliability

ان المقصود بثبات المقياس المستخدم للاختبار ان تكون النتائج المتوخى الحصول عليها ثابتة في كل الاوقات والاماكن الذي تم بها استخدام ذلك المقياس في الاختبار، اذ ان ثبات المقياس يعني عند اختيار الموظف وفق ذلك المقياس ان تكون النتائج المتحققة للقياس ثابتة سواء اجري القياس الآن او بعد فترة معينة من الزمن، فمثلاً لو وضع مقياس لمعرفة المهارات الفكرية لدى الفرد اليوم او تم قياسه بها بعد سنة ينبغي ان تكون النتائج المتحققة للاختبار ثابتة ونتائجها واحدة دون تغيير ، لذا يعتبر ثبات المقياس المستخدم من اهم الوسائل الكفيلة للوصول الى استتاجات عالية الدقة والموضوعية في عمليات الاختبار المستهدفة.

5-5-2 الصدق Validity

ويعني الصدق ان يقيس الاختبار ما وضع فعلاً لقياسه وهو يقدم دليلاً مباشراً على مدى صلاحية المتقدم للوظيفة ان يقوم باداء واجبات ومسؤوليات وظيفية بشكل مناسب ، ولذا ينبغي ان يتضمن القياس جميع المتطلبات والمواصفات التي يحتويها العمل، كما ينبغي ان تكون سبل الاعتماد على القياس قادرة على تحقيق صورة موضوعية للتنبؤ بسلوك المتقدم للوظيفة مستقبلاً من حيث اتساقه مع المسار الوظيفي وبصورة واضحة وشفافة.

5-5-3 المقابلات Interview

كما اسلفنا في المبحث السابق ان الهدف الرئيس من المقابلة هي تمكين صاحب العمل او ذوي العلاقة بالحصول على المعلومات الوافية حول المتقدم للعمل ، بحيث ان المقابلة تستكشف جميع المعلومات المراد الحصول عليها من المتقدم لكي تساهم بشكل عضوي في قدرة صاحب العمل باتخاذ قرار المفاضلة بين المتقدمين للحصول على الوظيفة وفقاً لاجمالي المواصفات والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها لغرض ملء الوظيفة الشاغرة بذوي الكفاءة المناسبة للعمل .

والمقابلة تمر بعدة خطوات هي:

1- الاعداد السليم للمقابلة: وتتضمن ضرورة التخطيط للمقابلة من واقع الوصف الوظيفي وطلب التوظيف الذي يتقدم به طالب الوظيفة.

2- استراتيجية المقابلة: ويتم من خلالها تدوين كافة النقاط التي يرغب طالب العمل بالحصول عليها من خلال المقابلة، واذ تبدأ المقابلة بالتعارف وخلق العلاقات الودية وخلق فرص التحاور السليم بين الطرفين بغية التركيز خلالها على المعلومات الاساسية المراد الحصول عليها من المتقدم للوظيفة كالتعرف على المهارات الفكرية والعقلية لدى المتقدم للعمل وكذلك التعرف على المهارات الفنية التي يتطلبها العمل ثم التعرف على المهارات الانسانية وطبيعة العلاقات المتوخى ارسائها في الاعمال التي سوف يشغلها المتقدم من تعاون ومودة وثقة ...الخ.

وبعد الانتهاء من المقابلة يتم عادة تقييم المعلومات حتى يكون التقييم اقرب للموضوعية منه الى الحكم الشخصي غير الدقيق. وتأخذ المقابلات صوراً مختلفة فقد تكون مقابلات فردية اذ انها تتم بين صاحب العمل (المقابل) وطالب الوظيفة وتوفر هذه المقابلة دوراً كبيراً للتفاعل بينهما والتعرف عن قرب على العديد من المعلومات ذات الاهمية بالنسبة للعمل المراد الترشيح له، اما المقابلات الجماعية وهي تقوم على اعتماد اكثر من عين فاحصة في مجال محدد متخصص او تشكل لجنة للمقابلة وفي الجانب الآخر عدد معين من المتقدمين وهكذا وتتحكم في الاختبار سواء كانت المقابلة فردية او جماعية متغيرات متعددة لعل من اهمها :

1- المستوى الوظيفي المطلوب الترشيح له.

2- المواصفات ومدى دقتها.

3- الخبرات المتراكمة لدى المقابل.

والمقابلات التي يتم اجرائها في هذا الشأن تأخذ ثلاث اشكال عادة وهي:

أ . المقابلة المخططة : ان المقابلة المخططة تعتمد وضع مجموعة معينة من الاسئلة المحددة والمتقنة والتي ينبغي ان لا تحيد عنها المقابلة. أي يتم اعتماد الاسئلة الواردة في الاستمارة المعدة للمقابلة وبشكل دقيق ومركز.

ب. المقابلة غير المخططة : وتمثل لقاء ودي بين صاحب العمل والمتقدم للوظيفة وفيه يتم تبادل الحديث بينهما ولكن وفق اطار محدد مسبقاً ويحتاج هذا النوع من المقابلات الى مهارات خاصة وعالية جداً في عملية الحصول على المعلومات المراد اعتمادها كاساس لعملية الاختبار.

ج. المقابلة المختلطة : وهي المقابلة التي تجمع بين المخططة من خلال تحديد مجموعة من الاسئلة المقننة وبين تبادل اطراف الحديث للحصول على بعض المعلومات وبصورة غير مخططة.

واي كان النوع الذي تستهدفه المقابلة بانواعها المختلفة فانها تتطلب مهارة عالية في انجاز الهدف المراد الوصول اليه وهي الحصول على المعلومات الموضوعية التي يصار اليها في تقرير مدى كفاءة المتقدم في الحصول على الوظيفة المتقدم اليها وما يتسم به من مواصفات تنسجم مع هذه الوظيفة.

والشكل رقم (10) يبين نموذجاً للمقابلة.

شكل رقم (10)
نموذج مقابلة عامة لطالب التعيين

1- ماهو آخر عمل لك ، ولماذا اردت تغييره؟

2- ماهو العمل الذي تتوقع الحصول عليه وينسجم مع طموحاتك؟

3- ماهي المهام والمسؤوليات التي ترغب باستلامها؟

4- هل لديك رغبة بالتغيير ام تقاومه؟

5- ماهي العلاقات التي ترغب بها ان تسود اجواء العمل الذي يناسبك؟

6- هل ترغب بالعمل بروح الفريق الواحد ام تميل للعمل الفردي ولماذا؟

7- ماهي طموحاتك وتطلعاتك نحو العمل؟

8- هل تخطط قبل القيام بعمل ما ، وكيف؟

9- هل واجهتك مشاكل في العمل ؟ وهل قمت باتخاذ القرار المناسب؟

10- هل تحب الاستشارة عند القيام باتخاذ قرار ما ام لا؟

11- ماهي انواع المشاكل التي غالباً ما تسبب لك قلقاً وارق؟

12- ماهي الانتقادات التي واجهتها في حياتك الوظيفية من المدراء الذين عملت معهم وكذلك من زملائك بالعمل؟

13- ماهي الاهداف التي ترغب بتحقيقها خلال السنة الحالية؟ وكذلك السنوات العشرة القادمة؟

14- هل تميل للتعاون والثقة بالاخرين ام تلجأ لوضع الشك اولاً؟ ثم تتحقق منه؟

15- ماذا يعني النجاح او التفوق او التميز بالنسبة اليك؟

16- اية ملاحظات او تعقيبات تود ذكرها .

ان هذا النموذج يمكن ان يستخدم في الحصول على معلومات معينة حول أي شخص ترغب باختياره للقيام بوظيفة معينة. والشكل رقم (11) نموذج لاستمارة تقويم مقابلة.

شكل رقم (11)

نموذج استمارة تقويم مقابلة

- معلومات عامة

اسم المتقدم للعمل ....

عنوان الوظيفة للمتقدم ....

العمر ....

الحالة الاجتماعية ....

العنوان ....

الهاتف ....

- الانشطة والهوايات الشخصية

أ- الانشطة ....

ب-الهوايات ....

- القدرة على التعبيراثناء المقابلة

ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف

- السلوك العام اثناء المقابلة

أ- القدرة على اتخاذ القرار

ب- المبادرة

ج- الاصغاء

* المظهر الشخصي للمتقدم.........................

* التحصيل العلمي ....

* مجالات الاهتمام في الوظيفة

أ- الراتب والاجر

ب- المكافآت

ج-فرص الترقية

د- فرص التدريب

هـ المناخ التنظيمي

● القدرات التنظيمية للمتقدم

أ- كتابة طالب التوظيف ....

ب- مدى شمول الطلب على المعلومات المطلوبة

● اللغات التي يجيدها المتقدم

أ- العربية ....

ب- الانكليزية.............

ج- الفرنسية والالمانية ....

د- اخرى.(اذكرها)............

● ملاحظات عامة ....

● مناسب لشغل وظيفة

روتينية ☐ تحليلية ☐

ابداعية ☐ فكرية ☐

غير مناسب لشغل اية وظيفة ☐

الشخص القائم بالمقابلة ....

القسم ....

المركز الوظيفي ....

التوقيع ....

التاريخ ....

6-5 الكشف الطبي والتعيين

تعد خطوة الكشف الطبي والتعيين الخطوة الاخيرة التي تهدف الادارة من خلالها الى التأكد من صلاحية المتقدم لطلب الوظيفة من الناحية الصحية وامكانية قيامه باداء العمل من خلال قابليته الصحية والبدنية على انجاز المهام الوظيفية المطلوبة، وفي الغالب ان هناك العديد من الوظائف تتطلب ان يتمتع شاغلها بحدود دنيا من اللياقة البدنية والصحية والنفسية، ووفقاً لتلك المتطلبات يتم استبعاد الافراد الذين لايتمتع أي منهم باللياقة البدنية او النفسية او الصحية للقيام باداء ذلك العمل ويجري قبول الافراد ذوي الامكانات الصحية المناسبة. وبعد ان يتم اجتياز المتقدم للوظيفة للمراحل السابق ذكرها، يتم استلام الفرد لعمله في المنظمة المعنية، وتنص بعض اجراءات انظمة الخدمة المدنية في العديد من الاقطار على وضع الفرد العامل تحت التجربة والاختبار لمدة معينة بين 3-6 اشهر غالباً من تاريخ مباشرته العمل وبعد ذلك يتقرر بصورة نهائية صلاحيته للاستمرار في عمله داخل المنظمة.

المصطلحات

Interview	المقابلة
Preliminary interview	المقابلة المبدئية (الاولية)
Employment tests	اختبارات التشغيل (التوظيف)
Background investigation	خلفية المتقدم للفحص
Physical examination	الفحص الطبي
Abilities	القابليات
Skills	المهارات
Intelligence	الذكاء
Reliability	الثبات
Validity	الصدق
Employment interviews	مقابلات التوظيف (التعيين)
Directive interview	المقابلة الموجهة
Open interview	المقابلة المفتوحة
Personality tests	اختبارات الشخصية
Aptitude tests	اختبارات الاستعداد
Psychological tests	الاختبارات النفسية
Interest tests	اختبارات الميول
Knowledge tests	اختبارات المعرفة
selection	الاختيار

اسئلة المراجعة

اولاً - اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات التالية

س1: ان اختيار الموارد البشرية يعني الانشطة المتعلقة بتعيين الافراد العاملين لديها.

س2: من المزايا التي يتسم به الاختيار السليم تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاختيار.

س3: المقابلة الاولية (المبدئية) ضرورة اساسية تتمكن المنظمة من خلالها الحصول على بعض المعلومات المهمة للمتقدمين للوظيفة.

س4: الاعداد السليم للمقابلة يعتبر من الخطوات التي تعتمدها المقابلة السليمة.

س5: استمارة طلب التعيين عبارة عن وثيقة يملؤها المرشح لطلب الوظيفة.

ثانياً - متعدد الخيارات

س6: حدد أي من الخطوات التالية تدخل ضمن خطوات المقابلة:

1- رؤية المقابل.

2- استراتيجية المقابلة.

3- اسلوب المقابلة.

4- طريقة المقابلة.

5-كل ماذكر اعلاه.

س7: حدد أي من الفقرات التالية لاتدخل في استمارة طلب التعيين:

1- الاسم.

2- العمر.

3- اتجاهات الفرد.

4- الجنس.

5- الحالة الاجتماعية.

س8: حدد أي من الفقرات التالية لاتدخل ضمن المعايير التي تحددها استمارة طلب التعيين:

1- المستوى العلمي (الاكاديمي).

2-اللياقة البدنية (الجسمية).

3- الاقليم الجغرافي الذي يعمل فيه.

4- السمات او المواصفات الشخصية.

5- المعارف او الخبرات المتراكمة.

ثالثاً - الاسئلة الوصفية

س9: حدد مفهوم واهمية اختيار الموارد البشرية.

س10 : تكلم عن الخطوات الاساسية في عملية الاختيار.

س 11 : تكلم عن المقابلة واهميتها وانواعها في عمليات الاختيار.

س12 : تكلم عن استمارة طلب التعيين وماهي المعايير التي تتم اعتمادها بهذا الشأن؟

س13 : تكلم بايجاز عن الثبات والصدق في عمليات الاختيار وما جدوى استخدامها؟

الفصل السادس

تدريب العاملين

1-6 مفهوم تدريب العاملين

2-6 اهمية تدريب العاملين

3-6 تحديد الاحتياجات التدريبية

4-6 تخطيط التدريب

5-6 مجالات التدريب

6-6 الدورة التدريبية

7-6 مسؤوليات التدريب

8-6 انواع التدريب

تدريب العاملين

تمهيد

يتضمن الفصل السادس تدريب العاملين من خلال ثمانية مباحث أساسية، إذ يتناول المبحث الأول منها مفهوم تدريب العاملين أما المبحث الثاني فإنه يتضمن أهمية تدريب العاملين، أما المبحث الثالث فإنه يتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية، أما المبحث الرابع فإنه يتناول تخطيط التدريب، أما المبحث الخامس فإنه يتناول مجالات التدريب، أما المبحث السادس فإنه يتناول الدورة التدريبية، آما المبحث السابع فإنه يتناول مسؤوليات التدريب، كما يتضمن المبحث الثامن والأخير أنواع التدريب التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة في تطوير وتحسين المهارات العاملة في المنظمة.

1-6 مفهوم تدريب العاملين

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق ويمكن ان يتفق عليه من مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الانسانية المختلفة، الا ان هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليمتد الى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وانما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية للمفهوم ولذا فان العديد من الباحثين و المفكرين و الاختصاصين يؤكدون على ان (التدريب منهج علمي و عملي يسعى لتحقيق الاهداف التنظيمية)، كما يرى البعض بانة (العملية المنظمة المستمرة التى يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات او القدرات و الافكار و الاراء التى يقتضيها اداء عمل معين او بلوغ هدف محدد)، كما تناولها البعض على(انها مجموعة من الحيل و الاساليب للسيطرة على الاخرين فى موقف اجتماعى معين)، ولذا يمكن القول بان التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد و الجماعات بمعارف و مهارات و قدرات و اراء يستطيعون من خلالها تحقيق الاهداف المتوخى انجازها و تحسين الاداء باستمرار.

ولهذا فان النشاط التدريبى وفقا لهذا المفهوم انما هو عملية مستمرة يمارسها الانسان الفرد منذ ولادتة و تستمر مرافقة لة طيلة حياته ومقتضيات تحقيق اهدافه واشباع حاجاته المتنامية داخل اطار المنظمات التي يعمل بها الفرد، سيما اذا تم اعتبار المنظمه كوحدة اجتماعية هادفة يستقي من خلالها الافراد العديد من القدرات الكفيلة بتحقيق اهدافهم واهداف المنظمة التي يعملون بها باستمرار.

والتدريب يعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الانماط السلوكية للافراد داخل المنظمات ، اذ ان تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه ان يمكن السلوك الانساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في اطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات الانسانية.

ومن هذا المنطلق فأن هناك العديد من المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها التدريب بشكل عام هي:

1- ان الحاجة التدريبية للمنظمات تعد من الحاجات الاساسية والمستمرة لتحسين الاداء وتطوير المهام التي تناط بالمنظمات.

2- ان التدريب يعتبر وسيلة وليست غاية بذاته، اذ ان الغاية المتوخاة هو تحسين وتطوير الاداء وتحقيق الاهداف.

3- التدريب يعتبر استثماراً هادفاً في تطوير وتحسين الكفاءة الانسانية وليس مصروفاً تتحمله المنظمة ولا يترتب عليه مردوداً معيناً.

4- التدريب لا يشكل عصا سحرية في مواجهة جميع المشكلات وقادراً على المعالجة وانما يعتمد الامر على قدرة المتدربين باستيعاب الآفاق الفكرية للتدريب واستخدامها في معالجة المشكلات وهكذا.

5- التدريب لا يقتصر على مجرد القاء المحاضرات النظرية وانما يجب ان يقترن بالتدريب العملي ، أذ ان الجوانب التطبيقية تمثل اهمية كبيرة في المجال التدريبي.

6- التدريب من الانشطة الاساسية التي تستند الى القواعد والاسس التي تعتمد التخطيط والاحصاء وتحليل البيانات وتقويمها اضافة الى الاثر النفسي الذي يتركه المدرب في نفوس المتدربين من الناحية العملية .

ولذا فإن التدريب يفيد من اهم الوسائل الاساسية لتي تعتمدها المنظمة في تحقيق اهدافها، سيما وان انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة والمصممة بشكل علمي من شأنه ان يتيح للعاملين فرص واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في مجالات اعمالهم، مما يزودهم باستمرار في رفع الكفاءة والفاعلية لانجاز اعمالهم، حيث ان المنظمات تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالمتغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات

التنولوجية او التنظيمية او المتعلقة باساليب وبرامج النشاطات الانتاجية والخدمية وغيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستفادة منها في انجاز الانشطة والمهام المرتبطة بالعمل واداءه بكفاءة وفاعلية.

2-6 اهمية تدريب العاملين

ان الاهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند اساساً على ازالة الضعف او القصور في اداء وسلوك الافراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي او المرتقب، ولذا فان تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي للتصدي الى الاهداف الفرعية الاتية:

1- اكساب الافراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الانساني عموماً، اذ انه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من من الخبرات التي لابد لمن يسعى للتطوير ان يرتكن اليها وبصورة مستمرة.

2- اكساب الافراد انماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت انتاجية او خدمية.

3-صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين، اذ من شأن ذلك ان يحقق ابعاد النهوض المستهدف لديهم.

4- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما اذا تم استخدام الاساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والافكار.

5- تثوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني او تمثيل الادوار وغيرها من الاساليب الهادفة للتطوير.

وقد سعت المنظمات الانسانية في العصر الحديث بالاهتمام بشكل كبير في الجوانب المتعلقة بالبحث عن الوسائل والاساليب التي يكن ان تؤثر على سلوك الافراد العاملين لديها بالشكل الذي يجعل من السلوك الانساني محققا للانسجام العام مع المسار الوظيفي للفرد العامل، ذا فان اهمية التدريب لاتكمن بالحصول على المعارف والمهارات الفنية والفكرية المرتبطة بالاداء فحسب، وانما ان وفرت البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من معرفة المنظمة واهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها، تساهم بشكل كبير

في رفع درجة الولاء للمنظمة وتحسين الروح المعنوية للافراد العاملين ايضاً، وهذا يؤدي بلا ادنى شك الى رفع درجة الكفاءة لهم في الاداء.

لذا فان التدريب ضرورة لازمة وحتمية لتحسين الاداء وفاعليته في انجاز الاهداف، وعلى الرغم من ان التدريب يعتبر نشاطاً اضافياً يؤدي لزيادة الكاليف التي تتحمل المنظمة اعباءها ويمثل اضاعة لوقت العديد من العاملين، لكن الواقع العملي يشير بان الاهمية التي ينطوي عليها التدريب والفوائد المتوخى الحصول عليها من جراء اعتماده يبرر بوضوح الكلف والجهود المبذولة في اعتماده لطرق تحسين وتطوير كفاءة اداء العاملين وفاعليته.

ونظراً للاهداف التي يسعى التدريب كنشاط انساني لبلوغها فان ذلك من شأنه ان يحقق على الصعيد العملي والتطبيقي العديد من الفوائد المتوخاة على الصعيد المنظمي والجماعي والفردي تتمثل بمايأتي:

1- زيادة الانتاجية وتحسين الاداء النوعي على المستوى المنظمي سيما وان المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء الفردي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية مما ينعكس اثره ايجابياً على زيادة وتحسين الانتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية.

2- يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للافراد ويزيد من كفائتهم وتحسين ادائهم مما ينعكس على الابعاد المعنوية لديهم.

3- يعتبرالتدريب من الوسائل الايجابية في اعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على ان تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.

4- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الادارية ورفع سوية ادائها بكفاءة وفاعلية.

5- التدريب الفعال من شأنه ان يساهم بتخفيض المصروفات المرتبطة بالاشراف سيما وان حصيلة التدريب تجعل الحاجة للاشراف بقدر محدود.

6- يساهم التدريب في استقرار العجلة الانتاجية بصورة شاملة، اذ ان الافراد المدربين بكفاءة وفاعلية عالية غالباً مايقومون باداء اعمالهم بالشكل السليم ما ينعكس اثر ذلك على الاداء العام للمنظمة بشكل ايجابي.

7- التدريب يساهم بتقليص الحوادث واصابات العمل وتحقيق الامن الصناعي في المنظمة بشكل عام.

ان الفوائد الواردة اعلاه تشكل غيضاً من فيض للفوائد والمنافع المتحققة للتدريب خصوصاً البرامج التدريبية الفعالة والتي يتم من خلالها تحقيق اكتساب المهارات والمعارف الهادفة.

3-6 تحديد الاحتياجات التدريبية

لايمكن ان تكون هناك برامج تدريبية مالم تكن هناك هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فان عملية تحديد وجود او عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الاساس في العملية التدريبية ككل، وهي الخطوة الاولى في مجمل النشاط التدريبي، ونظراً لكون التدريب في الواقع العملي نشاطاً مستمراً في المنظمة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الافراد الجدد الى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالاعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفاعلية، فان الافراد العاملين في المنظمة يحتاجون الى التدريب سواء لكي تتم ترقيتهم لوظيفة اعلى لو لمواجهة المتغيرات الحاصلة في اداء اعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية او التنظيمية او في اطار مجمل الفعاليات والانشطة الانتاجية المختلفة، ولذا فان التحديد المسبق للحاجات التدريبية التي يقتضيها الاداء الفعال في المنظمة المعنية يعتبر حجر الاساس لنجاح التدريب وتحقيق افاق استخدامه بالمنظمة.

ويمكن القول بان الاحتياجات التدريبية تعني مجموع التغيرات كماً ونوعاً والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الافراد العاملين لاجل بلوغ مستويات الاداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الاداء وهي تمثل الفرق بين مستوى الاداء المطلوب تحقيقه والاداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين، ولذا فان البرامج التدريبية ينبغي ان تغطي الفجوة الحاصلة بين ماهو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الاداء.

4-6 تخطيط التدريب

يعتبر تخطيط التدريب من اهم الانشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية مستهدفة من خلالها ضمان تحقيق البرامج التدريبية المراد تنفيذها بكفاءة وفاعلية عالية، ولذا فانها يجب ان تقوم بالتخطيط لهذه البرامج التدريبية، سيما وان العملية التدريبية لايمكن ان تكون عملية عشوائية تتم بلا تخطيط مسبق، اذ انها سوف تتحول الى نشاط غير منظم يؤدي الى هدر الاموال والموارد البشرية بدون تحقيق اية مكاسب.

لذا فان التخطيط يعتبر الوسيلة العلمية المثلى في انجاز الفعالية التدريبية بالكفاءة

المطلوبة، وتتضمن عملية التخطيط للتدريب مهام اساسية يتعلق بالاحتياجات التدريبية وتحديدها واساليب التعرف عليها وكذلك الاجراءات المرتبطة بتصميم برامج التدريب وتهيئة المستلزمات اللازمة لتنفيذه.

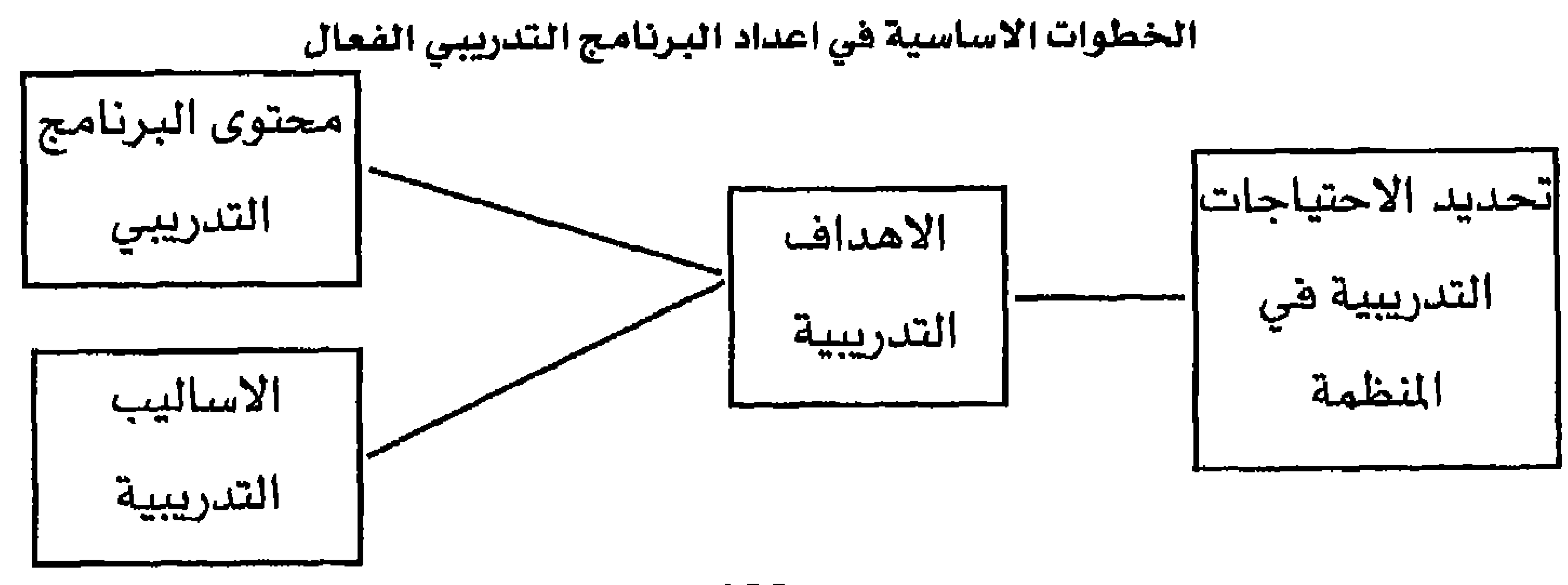
ويمكن ايراد المراحل الاساسية فى اعداد البرنامج التدريبي وفقا للخطوات التالية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية
2- تحديد الاهداف المطلوبة للبرنامج التدريبي
3- وضع محتوى البرنامج التدريبي واعداد المواد التدريبية
4- اختيار الاساليب والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة
5- تهيئة التسهيلات التدريبية
6- استقطاب المدربين الأقوياء
7- استقطاب المشاركين
8- اعداد الموازنة اللازمة للبرنامج
9- اعداد الجدول الزمني للبرنامج

كما يعتبر التخطيط الفعال للبرنامج التدريبي على اهمية كبيرة، اذ ان الاعداد والتهيئة للبرامج التدريبية بصورة فاعلة يتضمن اعتماد بعض الاسس التي يرتكن اليها في تحقيق اهداف المنظمة، سيما وان البرامج التدريبية لابد وان تتفق مع الاهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة المعنية والتي من شأنها ان تحقق تحسيناً وتطويراً في كفاءة الافراد العاملين لديها، ولذا فان الشكل ادناه يتضمن الخطوات الاساسية في اعداد البرنامج التدريبي الفعال، والشكل رقم (12) يبين ذلك بوضوح:

شكل رقم (12)

الخطوات الاساسية في اعداد البرنامج التدريبي الفعال



أولا- تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة:

هي الخطوة الرئيسة في العملية التدريبية بعد جمع وتحليل البيانات ويعد نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الخطوة الاساسية لترصين كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي، اذ ان التدريب ليس ترفاً فكرياً او نشاطاً عفوياً، وانما يخضع للجوانب المخططة في الفكر الاداري الحديث، سيما وان معالم التطوير الذي تشهده المجتمعات الانسانية حالياً يستدعي ان تتحقق المنظمة من العديد من الجوانب ذات الافاق الهادفة والتي يتم من خلالها استقراء واقعها الانتاجي او التسويقي ثم السعي لوضع برنامجاً تدريبياً ينسجم مع الحاجة الحقيقية لتحسين الاداء لدى العاملين لديها.

ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الأساس في توجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وصياغة اهدافه والعائد المتحقق منه على صعيد تحسين الاداء النوعى للعاملين.

كما يعتمد عليها وضع الجهد والمال المبذول للتدريب في الموضع المناسب وتحديد الافراد الذين يجب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة.

وتعرف الاحتياجات التدريبية انها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة و محتوى هذه العملية التدريبية بكل ابعادها والافاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي.

وان مراعاة المدى الزمني لهذه الإحتياجات ومعرفة الاشخاص الذين يمكنهم الاسهام في وضع هذه الإحتياجات بفاعلية وكذلك معرفة اللوائح والأنظمة العامة للتدريب والميزانيات المخصصة لذلك يعتبر من الجوانب الاساسية التي يمكن ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند الشروع باعداد الحاجات التدريبية.

ويمكن تحديد المصادر المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اعتماد الجوانب التحليلية التالية:

1-تحليل المنظمة وحاجاتها التدريبية على المديين الحالي و المستقبلي.

2-تحليل العمل أو الوظيفة ومدى الحاجة للمهارات المطلوبة.

3- تحليل أداء العاملين والرغبة بالتطور المستمر.

كما يمكن ان نعتمد في هذا المجال في تحديد كلا الاحتياجات الحالية والمستقبلية وفقاً للاطار الزمني المعتمد في هذا الخصوص بناءاً على الجدول التالي:

الاحتياجات الحالية	الاحتياجات المستقبلية
1- ترتبط بعلاج النقص في أداء الموظف. 2- ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل. 3- ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء. 4- ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة.	1- ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة. 2- ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنياً أو إدارياً أوماليا. 3- ترتبط بخطط التنمية والتطوير

ان تحديد الحاجات التدريبية تنطلق اساساً من العديد من التحديات التي تشهدها الظروف الانتاجية او الخدمية للمنظمة، ولذا لابد وان تقوم بتقييم الواقع الحقيقي لادائها ومقارنته بالمنظمات ذات الفاعلية العالية في الاداء (المرجعية) ومن ثم تسعى لردم الفجوة (الهوة) بينها وبين المنظمات المنافسة بغية التطوير والتحسين و هذا يتطلب ان تقوم بتحديد الحاجات التدريبية التي تتطلبها واقع التطوير والتحسين في الاداء المستهدف.

ثانياً- اهداف التدريب:

يمكن القول بان تحديد الحاجات التدريبية في المنظمة تعد القاعدة الاساسية لتحديد ومعرفة الاهداف المتوخى بلوغها من خلال البرنامج، اذ يحدد الهدف في ضوء النقص المعرفي او المهاري المراد بلوغه وهذا يساعد عند تحديده بوضوح المدرب والمتدرب في معرفة ماينبغي ان يتعلمه ويعلمه المدرب ومن ثم ماينبغي بلوغه من مهارات او معارف تدريبية بغية تحقيقها بشكل فعال وفقا لما يلي:

1- ان تكون اهدافا تعليمية لسد فجوة بين المعلومات والمهارات والاتجاهات الحالية للمتدرب وبين الوضع الذي سيؤول اليه بعد التدريب

- ما المعلومات التي يمتلكها المتدرب الآن؟
- ما المهارات التي يتقنها المتدرب الآن؟
- ما الاتجاهات (المواقف)التي تحكم سلوك المتدرب الآن؟

2- يجب ان تكون قابلة للملاحظة والتقويم وان تكون واقعية ومنسجمة مع سياسات المؤسسة وفلسفتها.

وان تنعكس المهارات و المعارف المكتسبة اثناء التدريب على الواقع العملي للاداء المراد انجازه لاحقا في حقول الانتاج الفعلي.

ثالثاً- تحديد محتوى البرنامج:

يتضمن محتوى البرنامج التدريبي، سيما بعد ان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية واهداف التدريب، نتناول مايهدفه البرنامج من تغيير او تطوير في المهارات التخصصية او العامة في الاداء الانتاجي او الخدمي للعاملين او مايتطلبه من اضافة معارف ومهارات جديدة يتطلبها التطوير والتحسين في الاداء الفني او الاداري للعاملين.

ولذا فان محتوى البرنامج التدريبي يعتبر حصيلة فاعلة في تمكين المتدربين من اكتساب المهارات التخصصية تارة او العامة تارة اخرى. اذ يمكن الاعتماد على المضمون الوظيفي او التخصص النوعي ويتضمن الانواع الآتية:

- تدريب إداري.
- تدريب مشرفين.
- تدريب تخصصي.
- تدريب فني.
- تدريب مهني.
- تدريب عمال التشغيل

او يمكن ان يعتمد على فترة الخدمة و يتضمن مايلي:

1- حاجة الفرد للتدريب بعد التعيين مباشرة وينقسم إلى نوعين فرعيين هما:

- تدريب اساسي
- وتدريب تمهيدي للتكيف والأقلمة أي تدريب تعريفي بالعمل المناط بالفرد.

2- وحاجة الفرد للتدريب اثناء حياته في العمل وينقسم إلى عدة انواع فرعية هي:

التدريب لرفع المستوى.

التدريب التنشيطي.

التدريب المتقدم.

ولذا ينبغي ان يتضمن المحتوى للبرنامج التدريبي مايلي:

- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية
- ان تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم
- ان تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة
- ان تراعي الدقة والموضوعية والحداثة
- ان تكون الافكار والمفاهيم متماسكة وواضحة وان تبتعد عن التكرار الممل
- ان تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي
- ان تناسب مستوى المتدربين الذين سيشتركون في البرنامج

رابعاً- اساليب التدريب:

ان اساليب التدريب التي ينبغي اعتمادها في اكتساب المهارات والمعارف تلعب دوراً هادفاً في تحقيق المنظمة لاهدافها، اذ ان اساليب التدريب يجب ان لاتقتصر على اسلوب المحاضرات النظرية والفكرية، بل يجب ان تعتمد على الاساليب العملية والتطبيقية من عصف ذهني وتمثيل ادوار وتطبيقات عملية لحالات من شأنها ان تحقق لدى الافراد العاملين قدرة عالية في اكسابهم المهارات والمعارف الشخصية والعامة في مجالات عملهم و يمكن القول بان الاساليب التدريبية التى يمكن اعتمادها تتضمن مایاتی:

- التدريب على راس العمل
- المحاضرات
- المحادثات ضمن المجموعات
- دراسة الحالة
- اللعبة الادارية
- لعب الادوار
- اعمال تطبيقية
- قراءات تحليلية
- العصف الذهنى....الخ

تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته

- ردود الفعل (Immediate Reaction or Feedback)

هل رضي المشاركون عن البرنامج التدريبي ؟

يتم هذا التقييم حالما ينتهي البرنامج، ويهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرامج التدريبي من حيث (المحتوى، المدربون، المادة التدريبية،الاساليب التدريبية المعتمدة، الخدمات الادارية والتنظيمية...الخ). ويتم الحصول على هذه المعلومات والبيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتدربين ومعرفة آرائهم بشأن البرنامج التدريبي.

- التعلم (Learning)

ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي ؟ ويتم من خلال ذلك معرفة ما تم فهمه واستيعابه من البرامج التدريبي من ناحية الاسس والمبادئ العلمية والاساليب التدريبية وبشكل دقيق معرفة المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي.

- السلوك (Behavior)

هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي؟ ويتم من خلال ذلك قياس ما تم أثره على الاداء الفعلي للمتدربين من خلال البرنامج التدريبي ويتم قياس ذلك من خلال تقديم الاداء من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء بالبرنامج وبعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين.

- النتائج (Results)

هل يؤثر التغيير في سلوك المتدربين تأثيرا ايجابيا في مكان العمل؟ ويتم من خلال ذلك قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والروح المعنوية للعاملين والغيابات وتكاليف الاداء... وغيرها من المؤشرات ذات الأثر الايجابي للبرنامج التدريبي على أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج وهكذا.

5-6 مجالات التدريب

يمكن تقسيم مجالات التدريب استناداً الى المكان الذي يتم فيه التدريب الى نوعين هما:

6-5-1 التدريب اثناء العمل On the job training

يتم وفقاً لهذا الاسلوب التدريب في نفس موقع العمل أي داخل المنظمة المعنية التي يجري العمل فيها، ويتم التدريب عادةً اثناء الاداء للعمل المعين او من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة، وفي كلا الحالتين فان التدريب يتم تحت اشراف شخص مسؤول في المنظمة يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد او القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها، ويمكن ان يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعامل او العاملين الذين يحصلون على التدريب المطلوب، ويقوم المدرب باعطاء معلومات تعريفية اولية للمدرب، كما يقوم بالاجابة على كافة التساؤلات التي يطرحها المتدرب اثناء التدريب، اضافة الى قيام المدرب باعطاء المتدرب المعلومات المتخصصة للقيام باداء معين او القيام بالانشطة التي تضمنها عمله، ثم يقوم بتكليفه للقيام باداء انجاز معين على سبيل الاختبار او التجريب للتأكد من مدى فهمه واستيعابه للمعلومات التي تم تزويده بها وطريقة الاداء، وقد يسمح له بالعمل بمفرده واحياناً يمكن ان يرتبط ببعض المسؤولين او المشرفين لمتابعة الاداء او الاجابة حول بعض الايضاحات التي يتطلبها العمل، وتعتبر هذه الطريقة من اكثر الطرق شيوعاً واستخداماً لدى العديد من المنظمات الا ان نجاحها يعتمد اساساً على درجة الاخلاص الذي يتمتع بها المدرب ومدى التجاوب من قبل المتدربين ايضاً. ويمكن لهذه الطريقة ان تمزج بين اسلوب المحاضرة التدريبية وكذلك الممارسة العملية للاداء بغية تحقيق التفاعل والتكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في العم، ويمكن ان يتم اجراء العملية التدريبية اثناء الاداء او من خلال المراكز التدريبية الداخلية للمنظمة ، اذ ان المركز التدريبي يقوم بتدريب العاملين في المنظمة من خلال الترشيحات التي يحصل عليها المركز من المنظمة ذاتها ثم يقوم مدير المركز بتزويد دوائر المعنيين (المتدربين) بالتقارير المتعلقة بانجاز التدريب ومدى الاستفادة او الصعوبات التي واجهتهم اثناء التدريب ومن عيوب هذه الطريقة انها اكثر كلفة من التدريب اثناء العمل على الرغم من خضوع المتدربين فيها الى المتابعة والمراقبة المستمرة من المركز ذاته.

6-5-2 التدريب خارج العمل Off the job training

ووفقاً لهذه الطريقة يتم التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد، حيث غالباً ما

تتوافر منظمات او مراكز تدريبية متخصصة وغالباً ما تضم هذه المراكز عناصر متخصصة بالتدريب وتكون برامجها التدريبية منظمة ودقيقة وذات فائدة واضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني والاداري للمدربين، اذ غالباً ما يمتلك هؤلاء التراكم المعرفي الكبير والخبرات العالية في مجالاتهم الاختصاصية مما يعود بمنافع واسعة على المتدربين على الرغم من ان المنظمات الراغبة بالتدريب لموظفيها تتكلف جراء ذلك اعباء مالية كبيرة لتغطية البرنامج التدريبي والعديد من المصروفات المتعلقة بانجازه كالنقل والاقامة وتوفير التسهيلات التدريبية وغيرها من التكاليف المالية العالية .

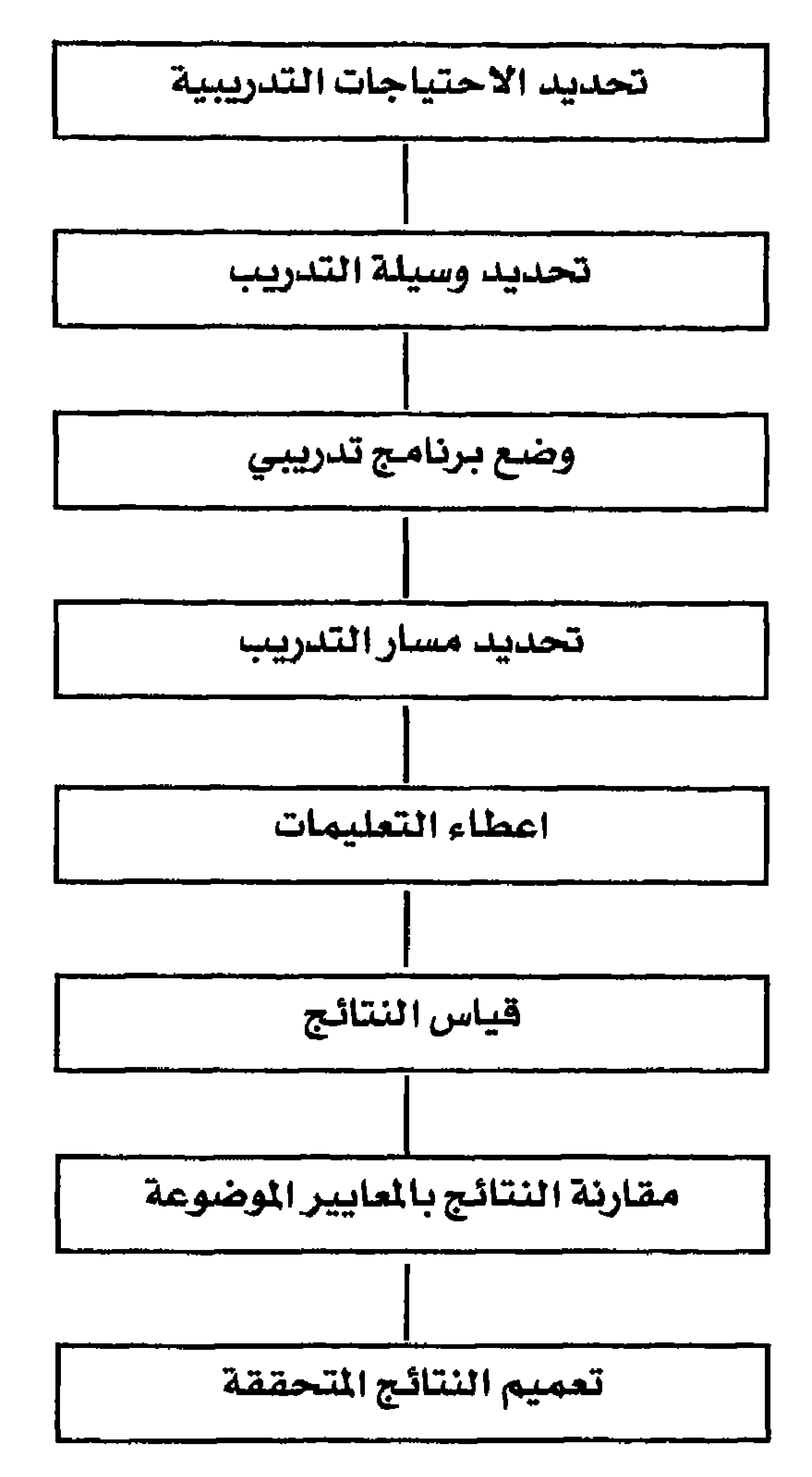
وقد تقوم بعض المؤسسات الاكاديمية كالجامعات والمعاهد بالقيام باعداد البرامج التدريبية التي توفر للعديد من المنظمات العاملة سبل الالتحاق بها لاغراض التدريب ، الا ان هذه الاساليب لاتخلو من بعض العيوب مثلاً قد تكون البرامج المعدة مسبقاً من المراكز التدريبية او الجامعات لاتتلائم او تنسجم مع المتطلبات او الحاجات التدريبية للعاملين او انها احياناً تتسم بالجانب الاكاديمي او النظري الذي قد لايحقق تغطية كافية للجوانب التطبيقية التي تتوخى المنظمة الاستفادة منها في تدريب موظفيها ورغم هذه العيوب الا انها لاتخلو من العديد من المزايا التي تحققها تلك المراكز التدريبية او الجامعات او المعاهد وغيرها سيما انها غالباً ما توفر للعاملين احدث البرامج التدريبية والتطويرية في هذا المجال.

6-6 الدورة التدريبية Training Cycle

لقد اشرنا في المباحث السابقة الى ان الخطوات الاساسية التي تتضمنها الدورة التدريبية موضحة في الشكل رقم (13) :

شكل رقم (13)

خطوات برنامج الدورة التدريبية



ومن هنا يتضح بان الدورة التدريبية عبارة عن كل متكامل ومحدد من الخطوات الهادفة لتحقيق الاستفادة المتوخاة من نتائج البرنامج التدريبي برمته، ولذا فانه لتقييم النتائج المتحققة من خلال البرامج التدريبي يتم متابعتها من خلال ثلاثة جوانب اساسية هي:

1- متابعة وتقييم البرامج التدريبية: ولغرض نحقيق المتابعة والتقييم السليم للبرامج التدريبية ان يتم استقراء اراء المديرين والمدربين والمتدربين حول البرامج التدريبية

ومدى انسجامها مع الحاجة الحقيقية لتطوير وتحسين مهارات الافراد واحتوائها على الاطر العلمية والتطبيقية السليمة للتحسين المستمر، ويمكن ان تجري عمليات المتابعة والتقييم قبل او اثناء او بعد تنفيذ البرامج التدريبية، اذ يتضح بجلاء نقاط الضعف التي ينطوي عليها البرامج ومن ثم يصار الى اتخاذ الاجراءات الكفيلة باصلاحها وتطويرها لكي تفي بتحقيق الغرض المطلوب بكفاءة عالية.

2- متابعة وتقييم المتدربين: وتجري عادة متابعة وتقييم المتدربين بعد الحصول على البرامج التدريبي لكي يصار من خلال ذلك التعرف على الجوانب التالية:

أ. يقاس مدى التحسن في الاداء المتحقق من خلال قياس كمية العمل وجودته والتكاليف الناجمة عنه والوقت المستغرق في انجازه قياساً بنفس المعايير المعتمدة اعلاه مع الانتاج المتحقق سابقاً، أي قبل حصول العاملين على الدورة او البرنامج التدريبي بغية التحقق لمعرفة التغيرات التي طرأت على الاداء نتيجة الدورة التدريبية.

ب. قياس المهارات والمعارف والمعلومات التي اكتسبها العاملون الذي جرى تدريبهم عليها وذلك من خلال استخدام اسلوب اختبارات الاداء لقياس مدى التعلم والمهارات التي اكتسبها هؤلاء المتدربون من البرامج التدريبي.

3- متابعة وتقييم المدربين: ويتم ذلك من خلال استقراء اراء المتدربين والمديرين حول مدى المام المدرب بالمادة التدريبية وسبل استخدامه الاساليب التدريبية المناسبة وقدرته على ايصال المعارف والمعلومات بالشكل المناسب وقدرته على ادارة البرنامج التدريبي بصورة فاعلة من حيث تمكنه من تغطية البرنامج وتحقيق الفائدة المتوخاة من البرنامج التدريبي.

7-6 مسؤوليات التدريب

غالباً ماتنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الادارية التي تتمتع بمسؤولية ادارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل او في اطار الاقسام والشعب الانتاجية والخدمية وغيرها، ويمكن الاشارة هنا الى ان تلك المسؤولية يمكن ان تناط بما يلي:

1- ادارة الموارد البشرية: تعتبر ادارة الموارد البشرية هي الادارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين او

التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فان هذه الادارة تابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من ان البرنامج التدريبي قد حقق الاهداف المرا انجازها والداول الزمنية المعدة مسبقاً للتنفيذ، كما ان ادارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للادارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الانشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

2- مدراء الوحدات الادارية: يعتبر مدراء الوحدات الادارية العاملة في المنظمة مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فان المدراء غالباً مايقدمون الى ادارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الاداء ومدى التقدم الذي احرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار.

3- المشرفون: يكون المشرف مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه، ولذا فانه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناطة به شخصياً في تحسين اداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت اشرافه ويكون عادة مسؤولاً عن تقديم واعداد التقارير الدورية الى مدير الوحدة الادارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء تدريب التدريب او ايضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية برمتها بغية اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب.

8-6 انواع التدريب

هناك عدة انواع من البرامج التدريبية التي تعتمدها منظمات الاعمال، وتعتمد تلك الانواع على اسس مختلفة لتقييم البرامج التدريبية، فبعضها يعتمد المستوى التنظيمي للبرامج وبعضها يقسم البرنامج وفقاً للاسس الزمنية، وبعضها يعتمد عدد المتدربين كأساس للتقسيم، وهكذا.

وفيما يلي سيتم ايضاح مختلف هذه الجوانب بشكل اكثر تفصيلاً وهي:

1-8-6 التدريب وفق المستوى التنظيمي

ويتم تقسيم البرامج التدريبية وفقاً للمستوى التنظيمي الى الانواع التالية:

1- التدريب المهني: ويمثل التدريب الذي يستهدف اكساب الافراد مهارة ومعرفة الاداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بادائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الافردا الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة، او ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب ادائهم اكتساب بعض المهارات او المعارف الجديدة، او اعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم.

2- التدريب الاداري: ينصب هذ النمط من التدريب على الافراد العاملين في الوظائف الادارية والتنظيمية، وغالباً مايتم التركيز من خلاله على الافراد والعاملين بالادارات الوسطى او الدنيا في العمل الاداري، واحياناً يشمل التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ان هذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والانسانية، اذ يتركز بشكل اساسي على تطوير وتحسين المهارات الانسانية والمعرفية للافراد.

3- التدريب الاشرافي: ويشمل هذا النمط من التدريب، تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الاشراف والتعامل مع الافراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجههم نحو تحقيق الاهداف المراد انجازها وغالباً مايشمل هذا النوع من التدريب معلومات ع التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والصراعات العمالية وانماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الاعمال الذي يتوخون تحسينها وتطويرها بغية انجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية عالية.

4- التدريب التخصصي: ويمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ولذا فانه غالباً مايشابه التدريب المهني في راي بعض المتخصصين والباحثين، الا ان هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال تخصصي محدد من الاطر الوظيفية او المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة.

5- تدريب المدربين: ويتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في اطار مختلف البرامج التدريبية، اذ ان تدريب المدربين لايقتصر على النواحي الفنية

البحتة التي تركز على اتقان المهارات والمعارف المهنية او التخصصية، وانما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الانسانية والاساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الافراد الذين يتولون تدريبهم لاحقاً. فالمدرب عادة يتطلب الحصول على المهارات والمعارف التي تحقق له سبل التعامل البناء مع مختلف المستويات الثقافية والتنظيمية، ولذا فان هذا النم من البرامج التدريبية يتركز في تزويد الافراد المدربين بمهارات سلوكية وفكرية (ذهنية) ترتبط بصورة مباشرة بتنظيم وتسهيل عمليات نقل المعرفة والخبرات للآخرين، كما تستلزم استيعاب هؤلاء المدربين لنظريات التعلم والاتصال واساليب التدريب وانواعها والتقنيات المستخدمة في الاتصالات وغيرها من الجوانب التي ينبغي ان يتحلى بها المدرب في تعامله مع مختلف المستويات النظمية والادارية السائدة.

6-8-2 التدريب وفق الزمن

ويعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:

1- التدريب قصير الاجل: وغالباً مايستغرق هذا النوع من التدريب فترة اسبوع الى ستة اسابيع وفي اطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة او مركزة، حيث يقوم المدرب عادة باعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفصيلات التي يتطلبها البرنامج، ولذا فان من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما ان المتدرب لايمتلك الوقت الكافي للالمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

2- التدريب طويل الاجل: وفي هذا النوع من التدريب يمتد الى سنة او اكثر، زمن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة اكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الاجل، كما ان المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بايصالها للمتدرب، ومن العيوب او المأخذ على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين اشخاص يقومون باداء عمل المتدرب بالاضافة الى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

3-8-6 التدريب وفق نوعية الافراد

وهذا النمط من التدريب يأخذ بعدين اساسيين هما:

1- التدريب الفردي: ويمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالافراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز ادارية او فنية عليا، ولذا فانه يقتصر على الافراد المعنيين بذلك.

2- التدريب الجماعي: وهذا النمط من التدريب يعتمد الاسلوب الجماعي في التدريب، اذ غالباً ماتلتحق مجموعة من الافراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات اوالاجهزة الجديدة او مجموعة من الاداريين على استخدام اجهزة الحاسوب او التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فان هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس افراد.

المصطلحات

Training	التدريب
Training concept	مفهوم التدريب
On Job Training	التدريب اثناء العمل
Training Center	مركز التدريب
Off Job Training	التدريب خارج العمل
Training Methods	طرق التدريب
Training Objectives	اهداف التدريب
Training Requirement	متطلبات التدريب
Learning Concept	مفهوم التعلم
Individual Training	التدريب الفردي
Group Training	التدريب الجماعي
Job Rotation	التدوير الوظيفي
Training Needs	الاحتياجات التدريبية
Creative Objectives	اهداف ابتكارية
Problem Solving Objective	اهداف معالجة المشاكل
Questionnaire	استمارة الاستبيان
Problem Analysis	تحليل المشاكل
Performance Appraisal	تقييمَ الاداء
Job Analysis	تحليل العمل

أسئلة المراجعة

أولاً - اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات التالية:

س1: تعتبر العمليات التدريبية في المنظمات المختلفة اساساً في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

س2: العملية التدريبية عبارة عن جهد انساني ينصب على عناصر الانتاج المادية في المنظمة.

س3: النشاط التدريبي في المنظمة عبارة عملية منظمة ومستمره تكسب الفرد معرفة او مهارة في انجاز الاعمال الموكلة اليه

س4: التدريب وفقاً لعدد الافراد المتدربين يتضمن نوعان هما التدريب الفردي والتدريب الجماعي.

س5: الاحتياجات التدريبية تتعلق بتدريب العاملين الجدد وتدريب العمال الحاليين لاغراض الترقية او النقل لوظائف اخرى .... وغيرها.

ثانياً - متعدد الخيارات

س6: أي المفاهيم الواردة ادناه لايعبر عن التدريب.

1- التدريب عملية منظمة ومستمرة تكسب الفرد معرفة او مهارة معينة.

2- التدريب جهد انساني ينصب على تطوير عناصر الانتاج المادية.

3- التدريب وسيلة لتنمية معارف ومهارات الافراد.

4- التدريب عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية .

5- جميع ما ذكر اعلاه.

س7: المهارات الانسانية التي يتم تطويرها في العملية التدريبية ثلاث هي :

1- المهارات الفنية ، المهارات الشخصية، المهارات الفكرية.

2- المهارات الفكرية، المهارات الفنية، المهارات الانسانية.

3- المهارات العضوية ، المهارات السلوكية، المهارات الفنية.

الفصل السابع

تقييم اداء العاملين

7-1 مفهوم تقييم اداء العاملين.

7-2 اهمية تقييم اداء العاملين.

7-3 طرق التقييم والمعايير المستخدمة.

7-4 مسؤوليات تقييم الاداء.

7-5 طريقة اعداد تقارير الاداء.

7-6 مدة التقييم.

تقييم اداء العاملين

تمهيد

يتناول الفصل السابع تقييم أداء العاملين من خلال ستة مباحث أساسية، حيث يتضمن المبحث الأول مفهوم تقييم أداء العاملين، أما المبحث الثاني فإنه يتعرض إلى أهمية تقييم أداء العاملين، أما المبحث الثالث فإنه يتضمن طرق التقييم والمعايير المستخدمة، أما المبحث الرابع فإنه يتناول مسؤوليات تقييم الأداء ، أما المبحث الخامس فإنه يناقش طريقة اعداد تقارير الأداء، أما المبحث السادس والأخير فإنه يتناول مدة التقييم التي يتم اعتمادها في تقرير اداء العاملين في المنظمة.

1-7 مفهوم تقييم اداء العاملين

لقد تباينت المسميات بشأن تقويم اداء العاملين ، لكنها من الناحية الموضوعية لاتخرج عن كونها وسيلة لقياس الاداء الفردي او الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للاهداف المتوخى بلوغها، اذ ان ذلك من شأنه ان يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الافراد العاملين من ناحية، وطبيعة الاداء ومعايير قياسه من ناحية اخرى، ولذا فان المعايير التقويمية للاداء تركز بشكل اساسي على كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه ولذا لابد من معرفة ماذا يعنيه كل من مصطلح الكفاءة Efficiency وتعني الاستخدام الامثل للموارد المتاحة للمنظمة، أي ان الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة أي الوسائل Means وليس الغايات Ends، اما الفاعلية Effectiveness فتعني القدرة او القابلية على انجاز الاهداف وهذا يعني بان التركيز بشأنها ينحصر بانجاز الاهداف المراد تحقيقها أي يرتبط بالغايات Ends وليس الوسائل Means ولذا فان هذين المصطلحين يرتبطان مع بعضهما ارتباطاً عضوياً يجعل من احدهما يعتمد الآخر ولولا تفاعلهما لايمكن الحصول على تقييم اداء مناسب وايجابي ولذا فان هذين المصطلحين يعبر عنهما الاسلوب الياباني في الاداء وهو Do the right things right ,at the first time

أي ينبغي على الفرد العامل ان يعمل الشيء الصحيح صحيحاً من أول وهلة، ولذا فإن المصطلح الثالث الذي يرتبط بهما هو الانتاجية Productivity والتي تعني نسبة المخرجات الى المدخلات في العملية الانتاجية او الخدمية، وغالباً ما تستخدم الانتاجية كمعيار اساسي في قياس اداء العاملين حيث انها تمثل :

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ويمكن ان يطلق عليها بالانتاجية الكلية Total Productivity أي نسبة المخرجات جميعها الى المدخلات جميعها من (عمل، مواد اولية، مكائن ومعدات، معلومات، مالية ....الخ)، ويمكن ان تتحقق زيادة الانتاجية الكلية من خلال ما يلي:

1- زيادة قيمة المخرجات مع ثبات قيمة المدخلات المستخدمة في العملية الانتاجية:

السنة	المخرجات	المدخلات	الانتاجية
2005	$1000	$800	1.25
2006	$1100	$800	1.38

2- زيادة قيمة المخرجات مع زيادة قيمة الموارد المستخدمة(المدخلات) بنسبة أقل:

السنة	المخرجات	المدخلات	الانتاجية
2005	$1000	$800	1.25
2006	$1100	$850	1.29

3- ثبات قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة(المدخلات) :

السنة	المخرجات	المدخلات	الانتاجية
2005	$1000	$800	1.25
2006	$1100	$700	1.43

4- انخفاض قيمة المنتج النهائي (المخرجات) مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة(المدخلات) بنسبة أكبر:

السنة	المخرجات	المدخلات	الانتاجية
2005	$1000	$800	1.25
2006	$950	$700	1.36

5- زيادة قيمة المنتج النهائي (المخرجات) مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة(المدخلات).

السنة	المخرجات	المدخلات	الانتاجية
2005	$1000	$800	1.25
2006	$1050	$750	1.40

واحياناً يستخدم معيار القياس في ضوءها ويطلق عليه الانتاجية الجزئية Partial Pro-ductiviy ولذا يمكن ان نقول

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الموارد البشرية}}$$

$$\text{انتاجية المادة الاولية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المادة الاولية}}$$

$$\text{انتاجية المكائن والمعدات} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المكائن والمعدات}}$$

$$\text{انتاجية رأس المال} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وهكذا نستطيع ان نتحقق من انتاجية كل عنصر من عناصر العملية الانتاجية، ونظراً لكون الموضوع يرتبط بتقييم اداء العاملين ، فان عملية تقييم اداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الانجاز المتحقق مقارنة بالاهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الاجراءات الوقائية او التصحيحية الملائمة، ولذا فان التقييم في المفهوم الحديث لايعني احصاء الاخطاء والايقاع بالآخرين وانما يستهدف التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها اثناء الاداء المراد انجازه، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الانجاز الانساني المستهدف في المنظمات المختلفة، ولذا فان تقييم الاداء عملية قياس وتحديد لمستوى انجاز الافراد العاملين في المنظمة ، سيما وان جميع المنظمات تسعى لمعرفة وتحديد نوعية وكمية الاداء المتحقق للعاملين لديها ، مستهدفين من ذلك التأكد من

المهارات والقابليات والقدرات التي يمتلكها الفرد العامل ومدى الاحتياجات المستهدفة للقوى البشرية مستقبلاً في ظل معطيات التطور والتحسين المستمر للمنظمة ورغبتها في الاستمرار والاستقرار في الاسواق التنافسية وتحقيق المكانة السوقية لها سيما وان الواقع العملي يشير الى التهافت الكبير للمنظمات المنافسة في استثمار الطاقات البشرية لديها بصورة فاعلة من اجل الاستقرار والاستمرار . ولذا فان تقييم اداء الافراد العاملين في المنظمة يتجلى في قدرات المنظمة على الاستثمار الامثل للموارد البشرية بصورة فعالة.

2-7 اهمية تقييم اداء العاملين

لقد حظي موضوع تقييم اداء العاملين باهمية واسعة في اطار الفعالية الادارية بصورة عامة، اذ ان التقييم من شأنه ان يخلق الاجواء الادارية القادرة على متابعة الانشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الافراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء ، وتتجلى الاهمية التي ينطوي عليها تقييم الاداء من خلال مايلي:

1- تخطيط الموارد البشرية : ان فاعلية التقييم واسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الاداء دورياً او سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه ان يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأً باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا ان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالاسس السليمة لعملية التقييم لاداء الافراد العاملين.

2- تحسين الاداء وتطويره: ان عملية التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء وتطويره، اذ ان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين لديها، ثم ان هؤلاء الافراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الادارة وهذا من شأنه ان يحفز الافراد العاملين ويدعو كل منهم الى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الافضل ، اما الافراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) او الاداري فأن الادارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فان التقييم من شأنه ان يؤشر

الجوانب المرتبطة بالافراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس اثره ايجابياً على مستوى الاداء العام للعاملين في تحقيق اهداف المنظمة.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لاشك فيه ان التقييم السليم لاداء العاملين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير اداء العاملين في المنظمة، اذ ان الاحتياجات التدريبية وتحديدها لايتم عشوائياً او اعتباطاً وانما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين اداء العاملين في المنظمة.

4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظراً لأن التقييم العادل للاداء من شأنه ان يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى (وليس للانسان الا ما سعى) ولذا فان المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الاداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الادارة العليا في المنظمة، او ان وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها ان تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بان الادارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالانجاز السليم وعدالتهم بالتقييم واعطاء كل ذي حق حقه وفقاً للاداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت، اما الافراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية او من نصيبهم في الارباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الادارة احياناً لايقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح بجلاء ان عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في اعطاء الحوافز او المكافآت او الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب واسس استخدامه.

5- انجاز عمليات النقل والترقية: ان تقييم الاداء من شأنه ان يساعد الادارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات اذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض او النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الادارة بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعلمية لمواقع او مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الاداء . وهذا ما يجعل الادارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بامكانية الترقية او النقل او الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الاداء.

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم اداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة

لمعرفة الادارة العليا بمكامن الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات ...الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف ايضاً في المعدات والاجهزة والالات ، أي ان التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين او تطوير قدرات هؤلاء الافراد من خلال اجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن ان تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية .

ان حقائق الاهمية التي تكمن في اطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الاهداف ولذا يصار الى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن اليها في التطوير الهادف للاداء.

3-7 طرق التقييم والمعايير المستخدمة

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لمنظمة اخرى ، تبعاً لانشطتها الانتاجية او الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بادائها العاملين، كما انها تختلف ايضاً في اطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم اداء العاملين في اطار المنظمة الواحدة والتي يمكن ان ينطبق على كافة الافراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فان هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات ، منها التقليدية ومنها المقاييس الحديثة في التقويم وادناه توضيحاً لكل من هذه الطرق او المقاييس ومزايا وعيوب كل منها في تقييم الاداء.

اولاً : الطرق التقليدية في التقييم : وينطوي تحت صفة المقاييس او المعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية:

1- طريقة الصفات او السمات Characteristic Method:

ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في اداء العاملين ، اذ يتعذر في اداء بعض الاعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية ، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الاداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

أ- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم اداء الافراد مثل مستوى الاداء ،

علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملاءه، المحافضة على الدوام الرسمي .....الخ وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الادارة العليا ضرورة في انجاز الاداء للعامل، والجدول رقم (14) يبين ذلك بوضوح.

جدول رقم (14)

نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين

الصفات / المقياس	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
	10	8	6	4	2
مستوى الاداء					
العلاقة مع رؤسائه بالعمل					
العلاقة مع زملاءه بالعمل					
العلاقة مع المراجعين					
تحمل المسؤولية					
المحافظة على اوقات الدوام الرسمي					
الدقة في انجاز العمل					
السرعة في انجاز العمل					
القدرة على اتخاذ القرار					
الانضباط في العمل					
المهارة الفنية					
روح المبادرة والابداع					
المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل					
المجموع					

ب- اعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الادارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز،جيد جداً ، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.

ج- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول رقم (15) ادناه

جدول رقم (15)

نقاط التقييم لمعايير الصفات او السمات

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جداً	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقطة

د- يتم وضع عناصر الاداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم اعداده لهذا الغرض كما هو في جدول رقم (14) يتم اعداده لتقييم الاداء ويطلق عليه (نموذج تقييم اداء العاملين).

هـ يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها امام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها اسفل النموذج.

و- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصار من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

100-90 ممتاز

89-80 جيدجداً

79-70 جيد

69-60 متوسط

59-50 مقبول

49 فأقل ضعيف

ز- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في اسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث اعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له الا انه يتميز بالعديد من العيوب كتمييز المقيم لاحدى الصفات تدعوه لاعطاء نفس التقييم للصفات الاخرى زيادة او نقصان وكذلك نقص الموضوعية والعدالة اذ انها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد او الليونه في التعامل فضلاً عن استخدامها لجميع الوظائف لايحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وان الوظائف الادارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها ، مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الاحيان .

2- طريقة معايير العمل (الانتاج) Work (production) standard method:

نستخدم اسلوب معايير العمل (الانتاج) كوسيلة لتقييم الاداء للعاملين عادة في حقول الانشطة الانتاجية ، ويتضمن هذا الاسلوب تحديد المعايير او مستويات الانتاج المراد تحقيقها ، ثم يتم مقارنة الاداء الفعلي المتحقق للفرد ازاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الاداء المتحقق للفرد ولذا يجب ان تعكس تلك المعايير مستوى الانتاج الطبيعي للفرد العادي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل والجدول رقم (16) يوضح ذلك

جدول رقم (16)

بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل (الانتاج)

الوسيلة	مجالات التطبيق
متوسط انتاج الفرد او جماعة العمل	يستخدم لقياس انتاجية الفرد او جماعة العمل حينما تقوم الجماعة باداء نفس الانشطة او المهام تقريباً
اداء مجموعة ممتازة من الافراد بصفة خاصة	عندما تكون المهام او الانشطة التي يؤديها الافراد متشابهة، ويتطلب اسلوب متوسط الاداء للجماعة وقتاً كبيراً
دراسة الوقت والحركة	وتتضمن الاعمال التي تتطلب مهام متكررة وتعني العمليات التي تتطلب مهام وانشطة مختلفة ومتعددة وليس لها نموذج او دورة محددة لانجاز العمل.
اراء الخبراء	ويتم استخدام هذا الاسلوب حينما لاتستطيع ان تحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة اعلاه.

ومن اهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل اوالانتاج انها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل اكثر عدلاً بالتطبيق فأنه ينبغي ان تؤخذ اراء الافراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الاداء، اما الانتقاد الذي يمكن ان يوجه بوضوح لهذا الاسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف او الاعمال اذ لايمكن استخدامه للوظائف او الاعمال غير المتماثلة او المتشابهة.

3--طريقة الرتب Ranking method

تعتبر هذه الطريقة من اقدم طرق تقويم الاداء واسهلها، حيث يتم استخدامها فيما يكون من الضروري القيام بمقارنة اداء فردين او اكثر ويجب ان تكون المقارنة وفق صيغ معينة ويعد الاداء العام للموظف من اكثر الاساليب المعتمدة للمقارنة، وهناك ثلاثة طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب هي:

أ- الترتيب التبادلي Alteration

ب- المقارنة الثنائية Paired comparison

ج- التوزيع الاجباري Forced distribution

أ- الترتيب التبادلي Alteration Ranking:

ويتم بموجب هذه الطريقة كتابة اسماء العاملين المراد تقييم ادائهم في الجانب الايمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم ان يختار افضل فرد من الاسماء في القائمة ويجري حذفه من الجانب الايمن في الاستمارة ويكتب اسمه في الجانب الايسر للاستمارة ثم يطلب من المقيم ان يختار اقل الافراد تفضيلاً في القائمة ويحذف اسمه ايضاً من الجانب الايمن ليكتب في ادنى العمود في الجانب الايسر وتستمر هذه العملية لجميع الافراد في الجانب الايمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الايسر للاستمارة بشكل كامل.

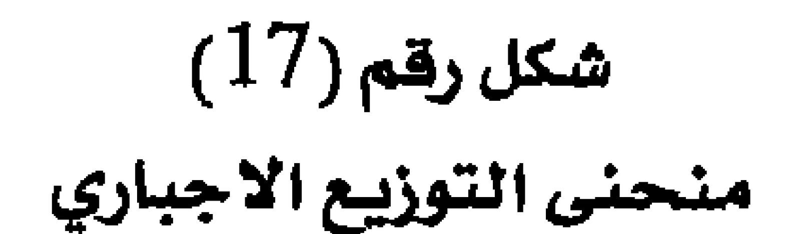
ب- الترتيب وفق المقارنة الثنائية Paired Comparison Ranking

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الافراد المراد تقييم ادائهم ولنأخذ المثال التالي فلو فرضنا ان هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم ، اذ توضع اسماء هؤلاء الافراد في استمارة التقييم في الجانب الايمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد

الذي يليه استناداً لمعايير التقييم المعتمدة كالاداء العام للانجاز او الالتزام بالدوام مثلاً، فاذا كانت انتاجية الفرد الاول اكثر من الثاني، فتوضع علامة امام الفرد الاول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الانتاجية، حيث توضع علامة واضحة امام الفرد الذي يبدو انه اكثر انتاجاً من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الافراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على اكثر العلامات افضل الموجودين اداءً للعمل ومن اكثر العيوب على هذه الطريقة ان المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما اذا كان عدد العاملين المراد تقييم ادائهم كبيراً ويستنزف جهداً واسعاً في انجاز تلك المقارنات.

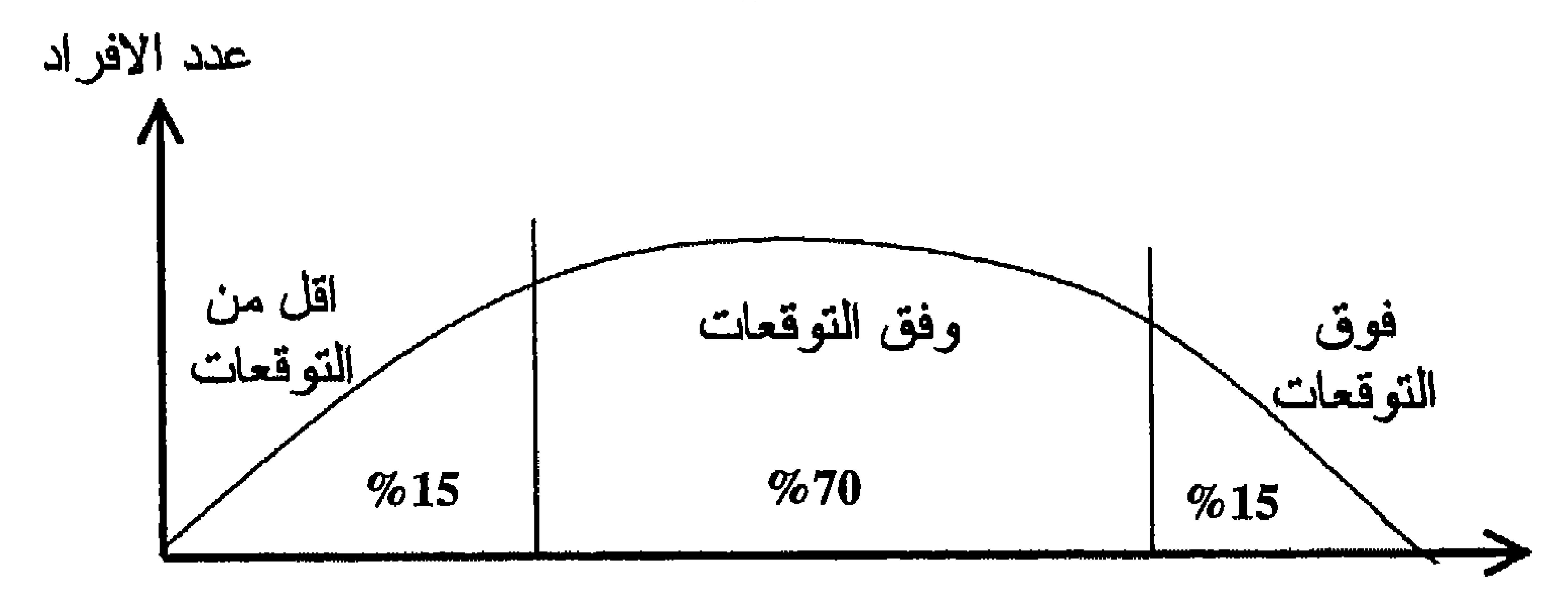
ج- طريقة التوزيع الاجباري Forced distribution method

وتتطلب هذه الطريقة في التقييم ان يقارن المقيم اداء الافراد المراد تقييم ادائهم وفق نسب مئوية معينة للافراد وفق مستويات الاداء المختلفة للتقييم ، فلو اعتمد المقيم مثلاً اسلوب التوزيع الطبيعي Normal distributionفالشكل رقم (17) يبين كيفية استخدام هذه الطريقة ، فمثلاً يطلب من المقيم ان يقيم 70% من الافراد العاملين قد حققوا توقعات الاداء الطبيعية و 15%قد فاقوا هذه التوقعات و 15%من الافراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فان عملية الترتيب تأخذ المنحى الطبيعي.



شكل رقم (17)

منحنى التوزيع الاجباري



ومن اكثر المشاكل التي تواجه هذا الاسلوب في التقويم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الاعداد الصغيرة من العاملين اذ لايمكن ان تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً.

4- طريقة التقييم المقالي :Essay Appraisal Method

وتتطلب هذه الطريقة ان يقوم المقيم بكتابة وصفاً لاداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وارشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ، ومن الامثلة التي يمكن ان يحتويها التقييم ، صف وفقاً لرأيك الشخصي اداء هذا الفرد متضمناً:

1- كمية وجودة الاداء المتحقق.

2- المعرفة المتعلقة بوظيفته.

3- قدرته على التكيف مع العمل.

4- علاقاته مع زملاءه والعاملين معه.

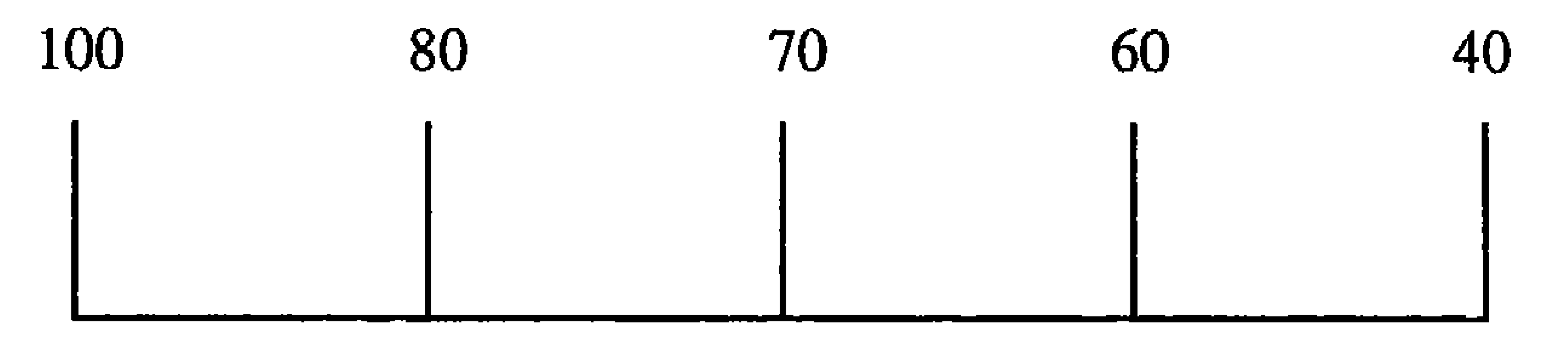
5- ماهي نقاط القوة والضعف في اداءه ...وهكذا.

ومن المشاكل التي تنطوي عليه هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم، اذ يعتمد كلياً على القدرة او الرغبة في الكتابة المقالية ولذا فانه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعضه مع البعض الآخر للاسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارات الكتابية والوظيفية التي يعتمدها في التقييم للفرد او الافراد المراد تقييم ادائهم.

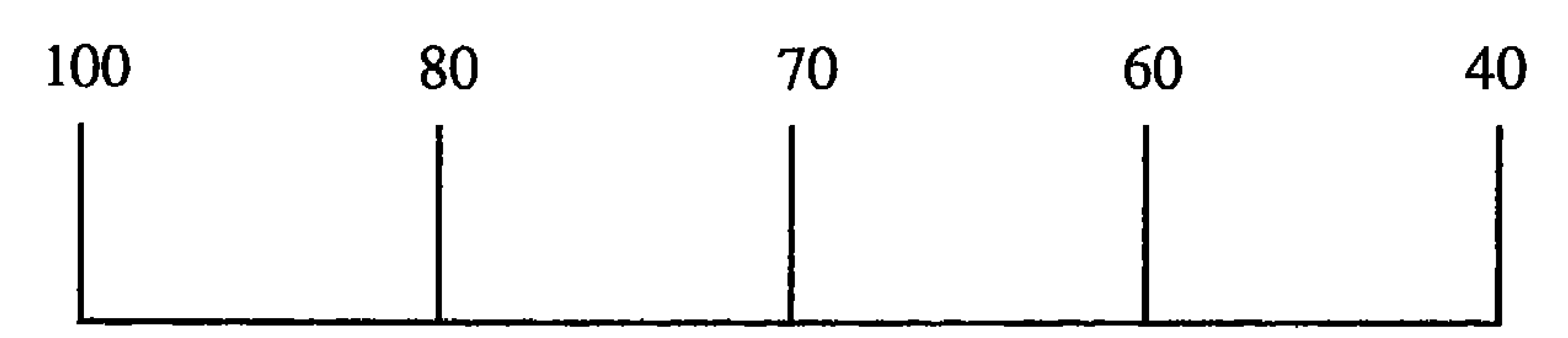
5- المقياس الرتبي البياني Graphical rating scale

ويتم من خلال اعتماد اسلوب المقياس الرتبي البياني ، ان يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقاً لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الاداء ، التعاون،...الخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي او الرقمي والوصف الكتابي فمثلاً :

أ- التقويم من خلال الوصف التقديري:



ب- التقويم من خلال الاسلوب الوصفي في الاداء ويعتبر اكثر دقة واشمل شيوعاً في الاستخدام



غير متعاون مطلقاً   متعاون نادراً   متعاون احياناً   متعاون غالباً   متعاون جداً

ويقوم المقيم وفق هذا الاسلوب من التقويم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها ، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم وفقاً لما يلي:

كمية العمل	90
الاستقلالية	80
معرفة العمل	70
الغياب	80
الدقة في الاداء	80
التعاون مع زملائه	90
التعاون مع رؤسائه	70
	560

ثم يتم استخراج الوسط الحسابي للتقييم النهائي للفرد وفقاً لما يلي:

$$\frac{560}{7} = 80$$ درجة

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استناداً للمعيار التالي:

100-90 ممتاز

89-80 جيد جداً

79-70 جيد

69-60 متوسط

59-50 مقبول

49 فاقل ضعيف

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه ويمكن ان تتلائم مع مختلف اعداد الموظفين سواء كانت صغيرة او كبيرة ويمكن ان يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الاعمال سواء الانتاجية او النشاطات الخدمية . اما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم ...الخ والمشكلة الاخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة اذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالاداء الوظيفي، مما يجعل الامر في كلا الحالات يؤثر سلباً على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.

ثانياً : الطرق الحديثة في التقييم : وينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والاساليب التالية :

1- الادارة بالاهداف Management by Objectives

يستخدم اسلوب الادارة بالاهداف في مجال تقييم الاداء بشكل واسع النطاق من خلال الاداريين والاختصاصيين، وغالباً ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الاهداف ، الادارة بالنتائج، ادارة الاداء، ادارة النتائج، او تخطيط العمل او برامج المراجعة، واي تكون المسميات المطلقة على هذه الطريقة، فان الادارة بالاهداف تعتمد الخطوات التالية:

1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الاهداف التي يجب ان يؤديها الفرد وغالباً ما يتم التحديد بمشاركة الافراد المعنيين بالاداء.

2- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الاهداف الموضوعة.

3- تعطى الحرية للفرد العامل بانجاز هذه الخطة.

4- متابعة مدى الانجاز المتحقق للاهداف دورياً.

5- اتخاذ الاجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعة.

6- تحديد ووضع اهداف جديدة للمستقبل.

ولكي يتم تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف بالاسلوب السليم لابد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك وهي:

أ- ان تكون الاهداف قابلة للقياس كمياً، فالاهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كمياً ينبغي استبعادها قدر المستطاع واذا لم تتمكن الادارة باستبعادها فيجب وضع اوزان نوعية (معيارية) لها وبشكل موضوعي.

ب- ان تتسم الاهداف المراد انجازها بدرجة عالية من التحدي اذ ان الاهداف البسيطة لاتشكل باعثاً او حافزاً كبيراً في انجازها.

ج- ان لاتكون الاهداف اكبر من القدرات او الطاقات الفردية وانما يجب ان تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.

د- ان تكون موثقة ومكتوبة وبصورة واضحة وشفافة ولاتحتمل الغموض او التأويل بتفسيرات مختلفة.

هـ- ان يتم جدولة الانجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر ، فصل، سنة......الخ بحيث لايكتنف الانجاز غموضاً بالتوقيت الزمني للانجاز.

و- ان تتم مشاركة الافراد العاملين بتحديد الاهداف وتقرير آلية الانجاز والتوقيت الزمني له، اذ ان مشاركة العاملين تعتبر اساسية في تحقيق الانجاز المراد بلوغه .

ز- ان تتسم الاهداف المراد انجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الامر ذلك، ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ حتماً.

ح- ان تتم المراجعة الدورية والمنتظمة بين الافراد العاملين والمدير كلما تطلب الامر ذلك، سيما عند القيام بوضع اهداف او متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمنظمة.

2- تقييم الاحداث الحرجة Critical incident appraisal

تعتبر هذه الطريقة في تقييم اداء العاملين من احدث الوسائل المستخدمة في تقييم

الاداء ، وتتطلب وسيلة تقييم الاحداث او (الوقائع) الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الاحداث وفقاً لحدوثها اثناء اداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل اثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير المرضي له، وتوفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت اساساً لتقييم الادارة لهؤلاء العاملين وفقاً للوقائع والاحداث اثناء تأدية المهام في عمله، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التميز في التقييم وتحسن من مستوى الاشراف على اداء العاملين وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة اداءه اثناء عمله بصورة عامة ومستوى اداءه بشكل خاص. الا ان مايعاب على هذه الطريقة بانها تتطلب من الشخص القائم بالتقييم ان يقوم بتسجيل الاحداث بانتظام وهذا يشكل عبئاً وجهداً ووفقاً لغرض متابعة وتدوين تلك الاحداث او الوقائع واحياناً قد يشكل هذا الاسلوب حاجزاً نفسياً بين العامل والمقيم خصوصاً اذا شعر العامل بان المدير او المقيم يحتفظ ويتابع تدوين ما يتعلق به من احداث ووقائع بصورة مستمرة.

3- قوائم المراجعة Check lists

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل اساسي على دراسة كل نوع من انواع الوظائف السائدة في المنظمة ، وذلك لتحديد قائمة من الاسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الاداء السليم للعمل ، اذ ليس هناك عدداً محدداً من الاسئلة لذلك، حيث ان الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الاسئلة الوصفية التي تتعلق بها ، وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الاسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه باداء العمل المعين، وتتطلب الاجابة على هذه الاسئلة بـ(نعم) او (لا) كما في الشكل رقم (18) الذي يتضمن مثالاً لهذا النوع من الاسئلة، كما تتضمن هذه القائمة اوزاناً نوعية لتلك الاسئلة ، وتقوم الادارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الاسئلة وتتسم بالسرية التامة ويتم الاحتفاظ بها لدى ادارة الموارد البشرية، والمقيم عادة لايعلم بتلك الاوزان المقترنة بكل سؤال ، اذ ان المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه الايجابي او السلبي لوزن السؤال النوعي فربما يحدث لديه نوع من التحيز، ومن السمات التي تتميز بها هذه الطريقة انها سهلة الاستخدام ولاتستغرق وقتاً طويلاً في التقييم، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة او كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة انها لاتستطيع ان توفر قائمة

مستقلة لجميع الوظائف لديها سيما وان طبيعة وعدد ونوعية الاسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الاسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين ايضاً.

جدول رقم (18)

نموذج لاسئلة قوائم المراجعة

الأسئلة	نعم	لا
هل يلتزم باداء عمله		
هل يفقد اعصابه عند التعامل مع المستهلكين		
هل يتسم بالمبادرة والابداع		
هل يحترم مواعيد العمل		
هل يتعاون مع زملاؤه بالعمل		
هل يتطوع بالقيام باعمال خاصة		

4- مقياس الاختيار الالزامي (الاجباري) Forced- choice rating

يعتبر اسلوب الاختيار الالزامي او الاجباري من الطرق الحديثة التي تهدف الى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الاداء وتعد هذه الطريقة من اكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم ان يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية اداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به كما موضحة في الجدول رقم (19) ، حيث ان هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الاجباري وعادة تعطى اوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الاجباري في الاختيار وعادة ما تكون تلك الاوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب ، وبعد ان يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الاوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب، وتتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية وكذلك تدعو هذه الطريقة ان يقوم المقيم بدراسة اداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للاداء وصفات الموظف الحقيقية اثناء الاداء.

ويعاب على هذه الطريقة انها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في اعدادها ، كما لايمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الاوزان الى المقيمين ، فضلاً عن استياء بعض المقيمين من عملية اجبارهم على الاختيار بين العبارات ، الا انها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم اداء العاملين.

جدول رقم (19)

نموذج لعبارات الاختبار الالزامي (الاجباري)

التعليمات:

المطلوب منك ان تقوم بترتيب العبارات التالية، وفقاً لمدى وصفها للسلوك الذي يؤدي به الفرد عمله ومسؤولياته المطلوبة في اداء وظيفته تمنح الرتبة (1) لاكثر العبارات وصفاً لسلوك الفرد وتعطى الرتبة (8) لاقل العبارات وصفاً لسلوكه.

الرتبة	الوصف
ـــــ	لديه القدرة بالسيطرة والتمكن الكامل في اداء عمله بشكل سليم
ـــــ	يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه
ـــــ	يتكاسل في انجاز عمله
ـــــ	متعاون ويظهر جدية في الاداء
ـــــ	يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله
ـــــ	مهمل ويرتكب اخطاء متكررة في العمل
ـــــ	سريع الفهم ولايحتاج لتوجيه مباشر
ـــــ	بطيء الفهم ويتطلب التوجيه المستمر

4-7 مسؤوليات تقييم الاداء:

ان اغلب المنظمات العاملة تدعم مسؤولية التقييم في نطاق الاشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق ادائهم للاعمال ولاسباب تفصيلية سنأتي على ذكرها لاحقاً، لكن بشكل عام يمكن القول بان الجهات التالية اكثر شيوعاً في اعداد تقارير الاداء ومراجعتها وهي:

1- الرئيس المباشر: ان الرئيس المباشر يعتبر اكثر الاشخاص معرفةً والماماً بأداء وسلوك العاملين ويعتبر اكثرهم قرباً من غيره من السؤولين فهو الاكثر معرفة وتفضيلاً في التقييم ممن سواه، كما ان الرئيس او المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير اداء المرؤوسين وفقاً لطبيعة اهداف وغايات المنظمة، فضلاً عن امكانيته بالربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الادائي في العمل والاخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطلق فأن الرئيس المباشر يعتبر اكثر الافراد او المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عمن سواه من الآخرين.

وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها اعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه،كما انه يشيع الطمأنينه في نفوسهم حينما يعرفون ان تقييم ادائهم وسلوكهم سيقيم من قبل الرؤساء المباشرين ، ومن عيوب هذه الطريقة امكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية منحسراً حينما يدخل عامل التحيز والشخصنة في التقييم.

2- مديروا الادارات: عادة ما يتحمل مديروا الادارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤوساء او المشرفون المباشرون للعاملين تحت نطاق مسؤوليتهم ، وعليهم بشكل دقيق التأكد من ان هذه التقارير التقويمية قد تم اعدادها بموضوعية وعدالة وبعيداً عن العلاقات الشخصية ولذا فان المسؤولية في متابعة التقارير واعدادها ورفعها الى ادارة الموارد البشرية لاتخاذ الاجراءات المناسبة بشأنها تقع على عائق مدراء الوحدات الادارية، لذا فان دورهم يعتبر ذا اثر فعال في انجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الادارية.

3- ادارة الموارد البشرية :ان المسؤولية النهائية في ادارة المنظمة تقع على عائق ادارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الاداء والتأكد من اعدادها وفقاً للسياسة العامة للمنظمة في اطار تقييم الاداء بصورة عامة، كما ان ادارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الادارة العليا في المنظمة اتخاذ الاجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الاجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين وهكذا.

5-7 طريقة اعداد تقارير الاداء

تعتبر طريقة اعداد تقارير الاداء من اكثر المهام التي تناط بادارة الموارد البشرية بحيث انها تجعل من عملية الاعداد لتلك التقارير ان تتسم بالعدالة و الموضوعية والدقة سيما وانها تتعلق بانجاز اداء انساني تمارس خلاله الجهود الفكرية والجسمية والانسانية بصورة متفاعلة ومتكاملة ولذا فان اداء المعنيين غالباً ما تأخذ اتجاهين في هذا المضمار وهما هل يجب اعداد تقارير الاداء بصورة سرية دون ان يطلع عليها الفرد العامل، او يجب ان يطلع العامل على نتائج التقييم المتعلقة به.

يعتقد من ينادي بالرأي الاول انه في حالة القيام باعداد التقارير السرية فانه يساهم في تلافي العديد من المشاكل الناجمة عن نتائج التقييم خصوصاً العاملين الذين يكون اداءهم اقل من المتوسط وهذا غالباً ما يجعل المنظمة تقرن بالعديد من المشاكل المتعلقة بذلك. الا ان اغلب الاداريين يتجهون في اعتماد اسلوب مشاركة المرؤوسين عند اعداد تقارير الاداء الخاصة بهم ثم مناقشتهم محتوياتها بحيث يستطيع هؤلاء الافراد الاطلاع على نواحي القوة والضعف في اداءهم وسلوكهم ومهاراتهم، مما يسهم ذلك بتشجيعهم على مواصلة تصحيح الاخطاء الى السلوكيات الغير الملائمة لاهداف المنظمة وبالتالي تطوير تلك القدرات والقابليات بحيث تمكنهم مستقبلاً من تلافيها وتحسين اداءهم مستقبلاً ويعتبر هذا الرأي اكثر شيوعاً اوستخداماً في الوقت الحالي.

6-7 مدة التقييم

ان مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة اخرى واحياناً من مجتمع لمجتمع اخر فالمجتمع الامريكي ومنظماته تستخدم اسلوب التقويم الدوري والسنوي اما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم اسلوب التقويم الطويل الامد لاكثر من سنة واحدة. بالاضافة لذلك فان حجم المنظمة وطبيعة اداءها واهدافها من التقييم تعتبر ايضاً من العوامل الاساسية المحددة لسياسة التقويم المستهدفة في الاطار الزمني المعتمد.ولكن بالشكل العام يمكن ان يكون التقييم بشكل دوري وسنوي او أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لاغراض تثبيت العاملين في وظائفهم او نقلهم او ترفيعهم الى وظائف جديدة، أي ان التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة اليه في المنظمة.

المصطلحات

Performance Evaluation	تقييم الاداء
Promotion	الترقية
Management By Objective	الادارة بالاهداف
Management By Results	الادراة بالنتائج
Work Standard	معايير العمل
Assay Appraisal	التقييم المقالي
Critical - Incident Appraisal	تقييم المواقف الحرجة
Graphic - Rating scale	المقياس البياني الرقيبي
Check Lists	قوائم المراجعة
Forced - Choice Rating	مقياس الاختيار الاجباري
Ranking Methods	طرق الترتيب
Alternation	الترتيب التبادلي
Paired Comparison	المقارنة الثنائية
Forced Distribution	التوزيع الاجباري
Performance Standards	معايير الاداء
Normal Distribution	التوزيع الطبيعي
Individual Development	تطوير الافراد
Individual Evaluation	تقويم الافراد
Motivation	الدوافع
Discriminating	التمييز
Performance Measurement	مقاييس الاداء
Corrective Action	الاجراءات التصحيحية

اسئلة للمراجعة

اولاً - اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات التالية:

س1: يتركز اهتمام تقييم اداء العاملين بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فقط.

س2: يساهم تقييم اداء العاملين في تخطيط القوى العاملة في المنظمة.

س3: تلجأ بعض منظمات تقديم الخدمات لاستخدام اسلوب طريقة الصفات في تقييم العاملين لديها.

س4: يكلف الرئيس المباشر بمهمة اعداد التقارير عن اداء مرؤوسيه واعتباره اكثر الماماً من غيره بادائهم وسلوكهم في العمل.

س5: تعتبر التقارير السرية اكثر اهمية واستخداماً من التقارير التي تدعو لمشاركة العاملين في تقييم الاداء.

ثانياً - متعدد الخيارات

س6: أي من المسميات التالية لا يعبر عن مفهوم الادارة بالاهداف:

1- الادارة بالنتائج

2- الادارة بالاهداف

3- تخطيط النتائج

4- ادارة الاداء

5- برنامج المراجعة

س7: اي من الاساليب المعتمدة في التقييم يعتبر حديثاً بالاستخدام:

1- معايير العمل (الانتاج)

2- مقياس تقييم الوحدات الحرجة.

3- التقييم المثالي

4- طريقة رسائل الترتيب

5- المقياس المرتبي البياني

س8: أي من المقاييس التالية لا يدخل ضمن الطرق الرقيبية:

1- الترتيب التبادلي

2- المقارنة الثنائية

3- المقارنة المبدئية

4- التوزيع الاجباري

5- جميع ما ذكر اعلاه

س9: أي من المسؤولين ادناه لا يدخل ضمن مسؤوليات تقييم الاداء في المنظمة:

1- الرئيس المباشر

2- المنافسون

3- مديروا الوحدات

4- ادارة الموارد البشرية

5- جميع ما ذكر اعلاه

ثالثاً - الاسئلة الوصفية:

س10: تكلم بايجاز عن مفهوم تقييم الاداء واهميته في المنظمات الانسانية؟

س11: تكلم بايجاز عن مسؤوليات وطريقة اعداد تقارير الاداء؟

س12: تكلم بايجاز عن الاساليب التقليدية في تقييم اداء العاملين؟

س13: تكلم بايجاز عن الاساليب الحديثة في اداء تقييم العاملين؟

س14: تستخدم طريقة الصفات كوسيلة من وسائل تقييم الاداء في المنظمات الخدمية، لماذا؟ واعطي مثلاً لطريقة الاستخدام وتطبيقاتها بايجاز.

الفصل الثامن

أنظمة الاجور والرواتب والتعويضات

8-1 مداخل الاجور والرواتب وانظمتها

8-1-1 العدالة الداخلية والعدالة الخارجية.

8-1-2 الدفع الثابت والدفع المتغير.

8-1-3 الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل.

8-1-4 المدفوعات النقدية مقابل المدفوعات غير النقدية.

8-2 أنظمة الأجور والرواتب المعتمدة على الوظيفة

8-2-1 طريقة الدرجات في تقويم الوظائف

8-2-2 طريقة النقط في تقويم النتائج

8-3 الدفع على اساس الاداء

8-4 فاعلية الدفع على اساس الاداء (الحوافز)

8-5 أنظمة الحوافز

8-5-1 أنظمة الحوافز الفردية

8-5-2 أنظمة الحوافز الجماعية

8-5-3 أنظمة الحوافز التنظيمية

8-6 العوائد

8-6-1 مفهوم العوائد

8-6-2 استراتيجية العوائد

8-6-3 مزيج العوائد

8-6-4 مقدار العوائد

8-6-5 مرونة العوائد

8-6-6 انواع العوائد

8-6-6-1 العوائد القانونية

8-6-6-2 العوائد الاختيارية

أنظمة الاجور والرواتب والتعويضات

تمهيد

يتضمن الفصل الثامن انظمة الاجور والرواتب والتعويضات من خلال ستة مباحث أساسية، حيث يتناول المبحث الأول مداخل الاجور والرواتب وانظمتها من خلال دراسة العدالة الداخلية والخارجية والدفع الثابت والدفع المتغير والدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل وكذلك المدفوعات النقدية مقابل المدفوعات غير النقدية، اما المبحث الثاني فإنه يتناول انظمة الاجور والرواتب المعتمدة على الوظيفة من خلال طريقة الدرجات في تقويم الوظائف وطريقة النقط في تقويم النتائج، اما المبحث الثالث فإنه يتناول الدفع على أساس الأداء اما المبحث الرابع فإنه يتعرض إلى فاعلية الدفع على أساس الأداء (الحوافز)، أما المبحث الخامس فإنه يتناول أنظمة الحوافز من خلال دراسة وتحليل أنظمة الحوافز الفردية وأنظمة الحوافز الجماعية وأنظمة الحوافز التنظيمية. أما المبحث السادس والأخير فإنه يتضمن العوائد المتحققة للأفراد العاملين من خلال مفهوم العوائد واستراتيجية العوائد ومزيج العوائد ومقدار العوائد ومرونة العوائد وأنواع العوائد بشقيها القانوني والاختياري وأثر ذلك على استقرار العمالة وتحقيق أهداف الاستقرار التنظيمي للمنظمة.

8-1 مداخل الاجور والرواتب وانظمتها

تلعب الاجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول سواء كان فكرياً او عضلياً دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لاشباع حاجاته المادية والنفسية وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته، وتنعكس اثار الرضا للفرد في السلوك العام للاداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل ...الخ، ويؤثر نظام الاجور والرواتب على نوعية العاملين الذي تستقطبهم المنظمة والرضا الذي يشعرون به ازاء اعمالهم، وتتكون عملية بناء الاجور والرواتب من عمليتين اساسيتين هما:

1- تقييم الوظائف وبناء هيكل الاجور والرواتب.

2- بناء نظام الحوافز.

ان حقيقة ومضمون تقييم الوظائف وبناء هيكل الاجور والرواتب يتم اساساً على فرضية ان القيمة النسبية للعمل الذي يؤديه الفرد يجب ان تنعكس على الاجر الذي

يتقاضاه الفرد نتيجة الجهد المبذول في ذلك العمل، ونظراً لكون الاعمال او الانشطة التي يؤديها الفرد في المنظمة تتباين من حيث الجهد المبذول والمؤهلات المطلوبة للاداء ...الخ، مما ينعكس ذلك على هيكل الاجور والرواتب التي يحصل عليها الافراد في الاعمال المختلفة ، ولذا فان دراسة الاهمية النسبية للاعمال ومقارنتها بعضها مع البعض الآخر ثم ترجمة ذلك التحليل الى اجور ورواتب، ولذا تعتبر عملية تحديد العوامل التي يتم على اساسها تقييم الوظائف وجمع المعلومات عنها واختبار التقييم ووضع هيكل الاجور والرواتب ...الخ من اكثر الخطوات اهمية في ذلك المضمار. اذ ان نقطة البدء تعتمد على طبيعة العوامل التي يجري في ضوءها تحديد الاهمية النسبية للوظائف والاعمال المختلفة وهناك عدد من العوامل الشائعة في استخدام عملية تقييم الوظائف والاعمال هي:

1- المتطلبات العقلية Mental Requirements.

وتتضمن هذه المتطلبات مايلي:

أ- القدرات العقلية Mental Abilities.

ب- الصفات الشخصية Personality Traits مثل القدرة على العمل ، المثابرة، الاخلاص ....الخ.

ج- المعرفة بالعمل Job knowledge

د- التعليم Education

2- متطلبات المهارة Skill Requirements وتتضمن هذه المتطلبات مايلي:

أ- المهارات اليدوية Manual skills.

ب- المهارات الحسية Sensory skills.

ج- المهارات الفكرية Conceptual skills.

د- مدة الخبرة والتدريب Length of prior experience.

3- المتطلبات الجسمية (العضلية) Physical Requirement

وتتضمن المتطلبات الجسمية (العضلية) جميع المستلزمات التي يقتضيها اداء العمل مثل الجهود العضلية وتكرارها في العمل ، وضع الجسم اثناء الحركة مثل الوقوف ، الجلوس، السير، الانحناء، حمل الاشياء والمناولة ...الخ.

4- المسؤوليات Responsibilities وتتضمن مايقتضيه العمل من مسؤوليات تتعلق بواحدة او اكثر مما يلي:

أ- صيانة وتشغيل الاجهزة والالات والمكائن.

ب- امساك الدفاتر والسجلات او تدقيقها وحفظها.

ج- شراء او بيع او فرز او تخزين الادوات والمواد.

د- حفظ النقدية.

هـ - الاشراف على الافراد العاملين وتوجيههم ورقابتهم.

و- التعامل مع جمهور المستهلكين ، المجهزين، المنافسين...الخ.

وتقيم المسؤولية من خلال تقدير كلفة الفشل في اداء أي من المهام او المسؤوليات التي تناط بالافراد العاملين.

5- ظروف العمل Working Conditions : وتشير هذه الى طبيعة الظروف التي يعمل بها والمؤثرات المتعلقة بها كالضوضاء، والزحام، الرطوبة، التهوية، الحرارة، النظافة....الخ، ويدخل في نطاق ظروف العمل المخاطر او الحوادث التي يحتمل ان يتعرض لها الفرد اثناء تأديته للعمل.

ويتم في ضوء تحديد هذه العوامل وتحليلها تقرير الاهمية النسبية للعمل ثم يترجم الى قيمة نقدية تتمثل بالاجور والرواتب التي يتطلبها العمل او الوظيفة المعنية. ولذا لابد وان تتم الدراسة والتحليل بدقة عالية لكي تحقق الاثر الايجابي الفعال لطبيعة العمل او الوظيفة.

8-1-1 العدالة الداخلية والعدالة الخارجية

العدالة Fairness تعتبر شرط اساسي ومهم لاي نظام سليم لبناء هيكل الاجور والرواتب ، والعدالة في الحقيقة مسألة معقدة ونسبية وذات اتجاهات متعددة ولذا فان تحقيق العدالة الداخلية Internal Fairness تشير الى العدالة في الوظيفة ذاتها وفي اطار الوظائف المختلفة في المنظمة، اذ يجب ان يكون مبلغ الاجر او الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية اللازمة لاشغال الوظيفة، فالنظام العادل والسليم للاجور والرواتب يجب ان يتضمن مثلاً جعل راتب (المحاسب) يتناسب مع المؤهلات العلمية

والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة وبين الوظائف الاخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود وهذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية. اما العدالة الخارجية In-ternal Fairness وهذه تشير الى ضرورة العدالة مع الرواتب والاجور التي تمنح في منظمات اخرى لنفس الوظيفة، فمثلاً راتب محاسب يمنح في منظمة اخرى بمقدار 400 ديناراً شهرياً فالنظام العادل والسليم للاجر يجب ان يكون مساوياً او مقارباً لهذا الاجر او الراتب وليس اقل منه بكثير وهذا ما يعبر عنه بالعدالة الخارجية للاجور والرواتب.

8-1-2 الدفع الثابت والدفع المتغير

تعتبر عمليات الدفع الثابت والمستقر في الاجر من المؤشرات الاساسية التي تشجع العاملين على الابداع والمبادرة في انجاز الاداء ، سيما وان الثبات في الاجر او الراتب يجعل العامل يخطط لحياته الاقتصادية والاجتماعية وفقاً لطبيعة الراتب او الاجر المدفوع له ولذا فان التغيير في الاجور والرواتب يجب ان لايحصل الا في ظل الظروف الموضوعية التي تستدعي حصول ذلك . وقد اشرت العديد من الدراسات والبحوث ان التغيير الذي يطرأ على الاجر انخفاضاً من شأنه ان يؤثر تأثيراً واضحاً على الانتاجية ويدفع العديد من العاملين الى التوقف عن بذل الجهود المخلصة لانجاز الاداء المطلوب، والتراخي في العمل مما يؤثر سلباً على المنظمة في تحقيق اهدافها، فضلاً عن عدم المساهمة الجادة للعاملين في مجالات الابداع والابتكار والتميز في الاداء وغيرها من الجوانب التي تعتبر ذات اثر سلبي وفعال في تردي الانتاجية في المنظمة.

8-1-3 الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل

ان الاجور والرواتب والتعويضات الممنوحة للفرد من وجهة نظر الادارة والعامل ذاته عبارة عن تعويض للفرد عن الاداء الفعلي (الحقيقي) الذي تم انجازه من قبل الفرد، فالادارة التي تدفع اجراً او مكافأة بغض النظر عن الاداء المتحقق تخسر، كما ان الفرد الذي يستلم اجراً لايستحقه يستهين به ولايعطيه وزناً او اهمية وينعكس سلباً على المنظمة ذاتها، وان مبدأ الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل يعني بوضوح ان هذا المبدأ بسيط ولكنه معقد التطبيق في الوقت ذاته حيث ان المنظمة واداراتها تقوم اساساً بتحديد الاجور والرواتب استناداً لتقييم الوظائف والاعمال لديها، أي ان تقييم الوظائف وتحديد الاهمية النسبية لكل وظيفة تترجم من خلال القيم النقدية الممثلة بالاجور والرواتب المحددة لكل

وظيفة، لكن تحديد العلاوات والمكافآت والحوافز الاخرى في المنظمة يتم تحديدها على نتائج التقييم الدوري للاداء، اذ ان تلك المزايا والحوافز تعطى للافراد وفقاً لطبيعة النشاط والاداء المتحقق من قبلهم في انجاز الاعمال ، اضافة للعديد من المزايا الاخرى فانها يتم من خلال اعتماد الاداء الحقيقي او الفعلي للفرد كالمشاركة بالارباح او حقوق الحصول على اسهم المنظمة ...الخ جميعها من المزايا الاخرى ترتبط بطبيعة الاداء الفعلي للفرد.

8-1-4 المدفوعات النقدية مقابل المدفوعات غير النقدية

تمثل المدفوعات النقدية جميع الاجور والرواتب والمكافأت التي تتمثل بوحدات نقدية معينة يتم دفعها للعاملين ولكن بالاضافة لذلك تلجأ بعض المنظمات الجاذبة للافراد المؤهلين والكفوئين الى اقرار بعض المكافأت او المزايا العينية وهي مزايا او مكافأت غير نقدية يتم اضافتها للاجور من قبل الادارة كتكاليف واذا ما قررت الادارة التوسع في تقديم تلك المزايا والخدمات فانها يجب ان تحدد صراحة كلفتها ليتم مراعاتها مع تحديد الاجور النقدية ومن امثلة هذه المزايا مثلا توفير السكن، النقل، وجبات الغذاء، التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي...الخ، كما يدخل ضمن هذه المزايا والخدمات العطل والاجازات المستحقة وتعويضات نهاية الخدمة....الخ وغيرها من المزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد والتي ينبغي ان تؤخد بنظر الاعتبار من قبل الادارة باعتبارها مزايا غير نقدية كلها تعتبر بمثابة تكاليف يتم تقديرها وتحديد اهميتها عند القيام باعداد هيكل الاجور والرواتب المقدمة للعاملين.

8-2 انظمة الاجور والرواتب المعتمدة على الوظيفة

تعتبر انظمة الاجور والرواتب من اهم الانظمة واكثرها اثرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، بحيث ان الاهداف المتوخاه من انظمة الاجور والرواتب تساهم بشكل فعال في جذب الافراد ذوي الكفاءات والمؤهلات القادرة على الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة. وان المنظمات المختلفة تختلف لديها الطرق المعتمدة في تصميم هيكل الاجور والرواتب لديها، وذلك لعدم وجود طريقة واحدة مثلى يمكن ان يرتكن اليها في هيكله الاجور والرواتب، بل ان هناك طرق متعددة في هذا الشأن لكل منها مزايا ومشاكلها ولذا سنقوم بايضاح اكثر الطرق المستخدمة شيوعا في هذا المجال.

8-2-1 طريقة الدرجات في تقويم الوظائف:

تقوم طريقة تقييم الوظائف وترتيبها على شكل درجات Grading وتصنيفها ضمن درجات Classification وظيفية، وتحديد معايير وصفات الوظائف اليها، ثم توزيع الوظائف عليها وفق مدى مطابقة هذه الصفات او المعايير، وغالباً ما يستخدم هذا الاسلوب في انظمة الخدمة المدنية أي (الوظائف في القطاع العام) نتيجة لاعدادها الكبيرة، مما يتعذر مع هذه الاعداد استخدام طرق اخرى للتصنيف، ويتطلب استخدام هذا الاسلوب في التقييم ما يلي:

1- تحديد عدد درجات الوظيفة التي سيتم استخدامها، اذ ان عدد الدرجات يعتمد على درجة التعاون في القدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة (الدرجة) أي كلما ازداد التفاوت في تلك القدرات والمهارات كلما ازداد عدد الدرجات المطلوبة لها ولذا نجد في المنظمات الصغيرة عدد الدرجات مثلا 4 أو 5 بينما في المنظمات الكبيرة قد يصل الى 10 أو 12 درجة وهكذا.

2- اعداد وصف عام لكل درجة او وظيفة وهذا الوصف يجب ان يكون واضحاً ومتدرجاً بحيث يسمح لتوزيع جميع الوظائف من الفئة المعينة على الدرجات المتاحة لها، بحيث كلما اتسعت الحدود كلما قلت الدرجات المعنية.

فمثلا يمكن ان يكون وصف متطلبات الدرجات للوظائف الادارية كما يلي:

أ. الدرجة الاولى: وضع السياسات، اعداد الاستراتيجيات، اقتراح التغييرات الجذرية في الانشطة والمهام، دراسة وتحليل السوق، دراسة المنافسة....الخ.

ب. الدرجة الثانية: الاشراف على الوحدات الاداريه، التنسيق مع الوحدات الادارية، المشاركة في وضع المقترحات للتغيير، مهارة في العمل كفريق، التعامل مع جمهور المستهلكين، المجهزين، المنافسين...الخ.

ج. الدرجة الثالثة: تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة ومراقبة الاداء، الاشراف على الوحدات الادارية التنفيذية، القدرة على التوجيه والتأثير....الخ.

ولذا فمن الملاحظ بأن المثال اعلاه يتدرج من الاعمال التنفيذية والتشغيلية في الدرجة الثالثة، الى الاعمال ذات الطابع الاستراتيجي في الدرجة الاولى وهكذا يجب ان يعد هذا الوصف لكل الفئات الوظيفية (الكتابية ، المحاسبية، الفنية...الخ)

3- يستلم الخبراء قائمة الوظائف والوصف الوظيفي لكل وظيفة ثم يتم في ضوءها تحديد الدرجة التي تستحقها في ضوء الجدول المعد لهذا الغرض، والجدول ادناه يوضح تقييم الوظائف بطريقة الدرجات:

الجدول رقم (20)

تقييم الوظائف بطريقة الدرجات

وصف الوظيفة / الفئة الوظيفية	الدرجة الاولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة
الوظائف الادارية	1- وضع السياسات 2- اعداد الاستراتيجيات وصياغتها 3- اقتراح التغيرات 4- معرفة اوضاع الاسواق 5- تطوير العمليات	1- الاشراف على الوحدات الادارية 2- التنسيق مع الدوائر الاخرى 3- مهارة التعامل مع الجمهور الخارجي	1- تنفيذ الخطط 2- المتابعة والمراقبة 3- توجيه العاملين في الوحدات التشغيلية 4-القدرة على ايصال المعلومات
الوظائف المهنية			
الوظائف الفنية			

ان تقويم العمل وفقاً لهذا الاسلوب يعتمد دراسة وصف العمل ووصف الدرجات ويتم وضع الاعمال المناسبة بالدرجة التي تلائم متطلبات هذه الاعمال بحيث ان الاعمال والانشطة التي توضع بدرجة معينة يتم تعاملها معاملة متماثلة في الاجور او الرواتب المحددة لها.

2-2-8 طريقة النقط في تقويم الوظائف:

تقوم طريقة النقط Point method على اعطاء درجات كمية للوظائف وفق درجة احتوائها على عوامل التقييم ويشير العديد من الاختصاصيين والباحثين بان طريقة النقط افضل من غيرها من وسائل التقويم الاخرى نظراً لاخذها العوامل المرتبطة بكل عمل بدلاً من استخدام الاجور كمعيار وتعتبر اكثر دقة وتفصيلا من غيرها من الاساليب الاخرى في

التقويم للوظائف والاعمال وتتلخص الخطوات التي تعتمدها هذه الطريقة بما يلي:

أ. يتم تحديد العوامل الرئيسية التي تكون محل التقييم نظراً لان هذه المجموعات قد تتفاوت مع بعضها من حيث اعتمادها على العوامل المختلفة فمثلا يمكن ان يتم تقسيم الوظائف الى:

1- وظائف ادارية Adminstrastion Jobs وتشمل الوظائف الكتابية والخدمية ...الخ.

2- الوظائف الفنية Technical Jobs وتشمل الوظائف التي تتطلب مهارات فنية عالية في اداءها.

3- الوظائف المحاسبية Accounting Jobs وتشمل الوظائف الحسابية او المالية في المنظمة.

ويمكن ان يتم تجزئة تلك الوظائف لتفصيلات اكثر توخياً للدقة في عملية الاحتساب المطلوب للتقييم.

ب. اختيار العوامل التي تستخدم التقييم كل مجموعة وظيفة ويراعى هنا ان تكون هذه العوامل مناسبة ووفق ما ترغب المنظمة طبقاً لاهميته الوظيفة ذاتها.

ج. يتم تعريف العوامل التي يتم اختيارها للتقييم وتحدد محتوياتها ومعناها بالنسبة للمجموعات المختلفة من الوظائف الداخلة في التقييم. فمثلاً اذا كانت المعرفة بالعمل تمثل عاملاً اساسياً وداخل في تقييم الوظائف الكتابية فان التعريف قد يأخذ الصورة التالية:

المعرفة بالعمل: يقصد بالمعرفة بالعمل كل ما يجب ان يعرفه الفرد العامل بالعمل، خلافاً لما حصل عليه في المراحل التعليمية المختلفة، كي يستطيع ان يؤدي عمله بكفاءة وفاعلية، وقد يحصل عليها الفرد من خلال خبرات الممارسة الفعلية للعمل او من خلال التدريب وتحتوي هذه المعرفة على ثلاثة جوانب وهي:

أ. معرفة خطوات وطريقة العمل.

ب. معرفة الهيكل التنظيمي والاداري للمنظمة.

ج. معرفة سياسات ولوائح العمل في المنظمة.

د. تحديد درجات العوامل: ويتم وفق ذلك تحديد وتقدير الاهمية النسبية والتي تعطى لكل عامل، والجدول ادناه يوضح ذلك.

جدول رقم (21)

نموذج لتحديد النقاط في تقييم الوظائف

العامل	عدد النقاط او الدرجات	النسبة المؤية (الاهمية النسبية للعامل)
المتطلبات العقلية	300	%30
المتطلبات البدنية	100	%10
المسؤولية	150	%15
المهارة	200	%20
التعاون	100	%10
ظروف العمل	150	%15

اما تحديد النقاط او الدرجات داخل العامل فيتم تصميمها وفقاً للاهمية النسبية للعناصر الفرعية لكل عامل واعتبار النهاية العظمى للقياس هي المجموع الكلي للنقاط المخصصة للعامل والتي تعبر عن الاهمية النسبية له.

هـ. بعد تحديد عوامل التقييم واهميتها النسبية وطريقة استخدامها في القياس يتم جمع البيانات عن الوظيفة من خلال دراسة وتحليل مكونات الاداء او العمل، بحيث يعكس توصيف العمل المعلومات المطلوبة للتقييم.

و. تطبق مقاييس العوامل على الوظائف وذلك بتقرير مدى مطابقة درجات مقاييس العوامل المختلفة على المعلومات التي تصف الوظيفة وحساب النقط التي حصلت عليها الوظيفة من العوامل المختلفة. وبعد ذلك يتم تجميع هذه النقاط بالنسبة لكل وظيفة ويتم الحصول على القيمة الكلية للوظيفة مقاسة بعدد النقط الاجمالية التي حصلت عليها تلك الوظيفة. الجدول رقم (22) ادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (22)

نموذج لمعايير التقييم حسب النقاط

الوظيفة	المتطلبات العقلية	المتطلبات البدنية	المهارة	المسؤولية	التعاون	ظروف العمل	اجمالي النقاط
مدير حسابات	70	30	70	60	40	70	340
محاسب	60	20	60	30	50	60	280
كاتب	40	20	80	60	50	60	310
صراف	60	40	30	20	30	20	200

وبذلك تتوفر البيانات الكمية التي يمكن ان يتم اعتمادها في تحديد وتصميم هياكل الاجور والرواتب. وتمتاز طريقة النقاط بدرجة عالية من الدقة والاستقرار نسبياً خلال فترة طويلة من الزمن، ولكن ما يعاب عليها انها تتطلب جهود ووقت طويل لغرض تحديد النقاط وتطبيقها في الوظائف المختلفة.

3-8 الدفع على اساس الاداء

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة لتنظيم هيكل الاجور والرواتب متوافقاً ومنسجماً بشكل متوازن بين الاجور والرواتب المدفوعة للعاملين والاداء المتحقق من قبلهم في انجاز العمل، وهذا الاتجاه غالباً ماتحاول خطط الحوافز ان تربط بين الدفع للاداء سعياً لمكافأة الاداء فوق المتوسط بسرعة وبصورة مباشرة، وعلى الرغم من امكانية مكافأة الاداء المتميز من خلال زيادة الاجر الاساسي او الراتب او من خلال الترقية، الا ان هذه المكافأة قد تستغرق وقتاً طويلاً في الاحتساب والدفع، كما قد تكون هناك بعض القيود التي تحول دون تحقيقها ولذا فان خطط الحوافز تسعى للربط بين الاداء والحوافز المقدمة للعاملين من خلال ايجاد علاقة ارتباط قوية بينهما وهذا ما يدعو العديد من الافراد العاملين بالشعور بالرضا نتيجة العلاقة القائمة بين الحوافز والاداء وهذا ما يدعو العديد من الافراد العاملين بالعمل الجاد والمخلص من اجل الحصول على المكافأة المقترنة بين الاداء والحافز الذي تقدمه الادارة ، ونتيجة القوانين المتعلقة بالحد الادنى من الاجور والمنافسة السائدة في اسواق العمل فان معظم الحوافز المعطاة غالباً ما تنطوي على جزء منها اجر او راتب

كمعطيات متحققة للفرد العامل ولذا فان خطط الحوافز تعمل جنباً الى جنب مع هيكل الاجور والرواتب وليس بديلاً عنها، ان هذا الاتجاه يدعو العديد من المنظمات الانسانية العامة نحو السعي لجعل الاداء معياراً فعالأًللدفع سواء على مستوى الحوافز المعطاة للعاملين او يعتبر اساساً كما اسلفنا في بناء وتصميم هيكل الاجور والرواتب .

4-8 فاعلية الدفع على اساس الاداء (الحوفز)

ان الاجور والرواتب التي يتم تحديدها وفقاً لعملية تقييم الاعمال في هيكل الاجور والرواتب يعبر عن قيمة الاجر او الراتب الاساسي Basic Salary or Wages وهذا الاجر او الراتب لايوفر الاداء الفعال للافراد ، اذ ان تصميمه يرتكن الى الوظيفة نفسها لا الى ما يستحقه الفرد العامل وفق الاداء المتحقق من قبله، ولذا لابد من وجود هيكل للحوافز المادية التي تشجع الافراد على الاداء الفعال من خلال ربط تلك الحوافز بالاداء. وبغية تحقيق هذه الفاعلية لابد من تحقيق جانبين اساسيين هما :

1- الطرق والاجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم الاداء، اذ ينبغي ان يتم قياس الاداء بمقاييس دقيقة وموضوعية وشفافة لغرض تحديد مدى استحقاق كل فرد لهذه الحوافز ونسبة ما يستحقه منها وفقاً للاداء المنجز من قبله، اذ ان شعور الفرد بان ادائه واداء الآخرين يتم قياسه بطريقة دقيقة وواضحة وموضوعية وعادلة تشكل ركناً اساسياً لتحقيق مستوى الرضا ازاء الحوافز المقدمة ، على الرغم من ان دقة وسهولة تقييم الاداء تختلف باختلاف نوعية الوظائف والانشطة التي يقوم بتأديتها الفرد العامل. اذ ان بعض الاعمال والانشطة يمكن قياسها بسهولة لمكافأة مندوبي المبيعات وفق نسبة معينة من البيع، بينما مدير الادارة الوسطى يصعب قياس اداءه بالدقة والموضوعية ذاتها، والنقطة التي تعتبر اكثر اهمية تمثل مدى الثقة التي يوليها الفرد للادارة ، فاذا فقد الفرد العامل ثقته بالادارة فان ذلك يدعو لصعوبة بناء نظام صحيح لتقييم الاداء للافراد العاملين .

2- زيادة فاعلية نظام الحوافز: ان السعي لاعتماد فاعلية نظام الحوافز كأساس من خلال الربط العضوي بينه وبين مستوى الاداء المتحقق قد يبدو سهلاً ويسيراً في تطبيقه، لكن الواقع يشير الى ان زيادة الفاعلية للحوافز تتطلب ان يشعر الفرد العامل بوجود علاقة واضحة بين ما ينجزه من اداء وما يحصل عليه من حوافز. ولذا فان خطط الحوافز

الفردية تعتمد بصورة واضحة على مدى ادراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين الاداء المتحقق والمكافأة التي سيحصل عليها من ذلك وكذلك بالنسبة للحوافز الجماعية تعتمد على مدى ادراك جماعة العمل بوجود روابط بين اداء الجماعة ومقدار الحوافز المعطاة لهم وهكذا بالنسبة للحوافز على مستوى المنظمة اذ لابد من وجود علاقة بين الاداء التنظيمي والمكافأة التي يحصلون عليها وهكذا نلاحظ ان نظام الحوافز لابد وان يتسم بالوضوح والشفافية لدى الافراد ويشكل لديهم اهمية كبيرة تنسجم مع رغبتهم وتطلعاتهم في تحقيق الانجاز الفعال بغية الحصول على المكافأة المجزية لتلك الجهود المبذولة من قبلهم.

5-8 انظمة الحوافز

ان انظمة الحوافز التي يتم اعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وامكاناتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها الى الدافعية واهميتها في تحريك جهود العاملين نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه والحوافز تأخذ صوراً مختلفة ، فمن حيث مادتها تقسم الى :

1- حوافز مادية Materail incentives وتتمثل بالاموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام والحوافز النقدية اكثرها شيوعاً

2- حوافز معنوية Non- materail incentives وتمثل الاشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير ..الخ.

كما يمكن ان تقسم الحوافز من حيث اتجاه اثرها على الفرد الى نوعين هما :

1- الحوافز الايجابية Positive Incentives وتمثل الحوافز التي تجذب الافراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية .....الخ.

2- الحوافز السلبية Negative Incentives وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لاترغبه المنظمة وايضاً تتضمن الحوافز المادية والمعنوية ...الخ التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين.

8-5-1 انظمة الحوافز الفردية

تقوم انظمة الحوافز الفردية Individuals Incentives على اساس الدفع للاداء

الفردي ، ويمكن الاعتماد على انظمة الحوافز الفردية حيثما تتسم الاهداف بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم كما ان المهام التي تناط بالافراد وتكون مستقلة عادة، بمعنى يمكن للفرد العامل ان يقوم بأدائها بمفرده، دون ان تقترن بمهام ونشاطات اخرى للاداء وان اكثر الحوافز الفردية شيوعاً هي خطط الدفع بالقطعة Piece work plans وخطط الوقت المتوفر Time saving bonues وكذلك العمولات.

أ- خطط الدفع بالقطعة:

ويتم وفقاً لخطط الدفع بالقطعة استلام الفرد العامل حد ادنى من الاجر او الراتب وفق الانتاج القياسي للاداء والمحدد مسبقاً وفق معدلات طبيعية ، اما اذا فاق الانتاج المستوى القياسي للانجاز فان العامل يستحق وفقاً لذلك اجراً اضافياً بموجب عدد او كمية الوحدات الانتاجية الاضافية، وغالباً مايستخدم مثل هذا الاسلوب مع عمال تحميل وتفريغ البواخر حيث يستلم العامل بموجب هذه الطريقة الاجر الاساسي والذي يشكل الحد الادنى للاجور التي يتم دفعها للعامل بموجب الاداء القياسي له ، اما الاجر الآخر وهو اجر القطعة فيعطى له بموجب عدد او كمية الوحدات الاضافية المنجزة من قبله في العمل ، ومن اكثر خطط الاجر بالقطعة استخداماً هي:

1- خطة تايلر

لقد قام فردريك تايلر بتطوير خطة الدفع للفرد العامل بموجب دراسته للوقت والحركة Time and motion study وقد حدد تايلر بموجب ذلك مستويين للاجر المستوى المرتفع للاجر للعامل الذي ينجز الاداء بالوقت القياسي، واجر منخفض للعامل الذي ينجز العمل باعلى من الوقت القياسي للانجاز وقد راعى تايلر جودة الانتاج المتحقق بحيث ان العامل الذي ينتج بالجودة والنوعية المطلوبة يدفع له اجراً اعلى من نظيره ذو الجودة المتدنية وهكذا ارسى فردريك تايلر اسلوباً للدفع ينسجم مع كمية ونوعية الاداء المتحقق من قبل العامل ذاته ووفقاً لمتطلبات الانجاز السليم للاداء.

2- خطة جانت:

لقد ساهم جانت بتطوير خطة الدفع للعاملين وفق القطعة متجاوزاً بذلك الجوانب السلبية التي رافقت خطة فردريك تايلر في احتساب الاجر ، حيث راعى جانب ظروف العمل البيئية واثرها على انخفاض الانتاجية وعادة تلك الظروف لايستطيع العامل

السيطرة او التاثير عليها ، ولذا فقد قام جانت بوضع اجر مضمون يدفع للعامل حتى وان لم يستطع انجاز العمل في الوقت القياسي ، كما حدد معدل اجر اعلى للعامل الذي ينجز انتاجه في اقل من الوقت القياسي للاداء، وقد تميزت خطة جانت بالبساطة والوضوح والعدالة وسهولة فهمها واستيعابها من قبل العاملين انفسهم، غير انها تستدعي الدقة والموضوعية في حساب الاوقات القياسية في انجاز المهام والاداء المطلوب حتى تستكمل صورة العدالة المرجوة منها.

3- خطة اميرسون:

يتحدد مقدار الاجر وفقاً لخطة اميرسون في ضوء كفاءة الفرد الانتاجية، اذ يدفع للفرد اجرة يوم العمل مضافاً اليه مكافأة تتصاعد تدريجياً إذا زادت كفاءته الانتاجية عن 66% من المستوى الانتاجي المطلوب، ولذا فان هذه الطريقة تتطلب وضع جداول تفصيلية تتعلق بالعمل او الوظيفة والنسبة المئوية للمكافأة التي ينبغي دفعها الى الاجر الاساسي للعامل، وتعتبر هذه الطريقة وسيلة ناجحة لمراقبة الاداء، كما انها وسيلة تحفيزية على درجة عالية من الاهمية، غير ان اهم سلبياتها صعوبة احتساب مقدار استحقاق الفرد من المكافأة اذ يعتمد على درجة الثقة بالادارة ومدى دقتها في هذا الاحتساب بموضوعية وعدالة ووضوح، لكنها تعتبر من اكثر الوسائل التحفيزية نجاحاً في هذا المجال.

ب- خطط الوقت المتوفر:

ان اسلوب خطط الوقت المتوفر تعتمد على تحديد حد ادنى للاجر يدفع للعامل الفرد في الوقت المحدد للانجاز، اما اذا تم الانجاز للمهام باقل من الوقت القياسي المحدد فان الفرد العامل يحصل على مكافأة تعادل نسبة الوقت المتوفر للانجاز، ومن الاساليب الشائعة في هذا المجال ما يلي:

1- خطة هالسي:

ويتم بموجبها دفع اجر مضمون ومؤكد لساعة العمل، اضافة لنسبة مئوية من الوقت المعياري للانجاز، فلو كان الوقت المعياري لانتاج كمية معينة خلال ساعة واحدة وقد قام الفرد بانجاز العملية خلال 40 دقيقة، فانه يتقاضى اجره وفق معدل الاجر للساعة، ويستحق بالاضافة لذلك نسبة ثابتة من قيمة 20 دقيقة تم توفيرها اثناء انجاز العمل.

2- خطة روان:

وتختلف خطة روان عن خطة هالسي في انها لاتستخدم نسبة ثابتة من الوقت المتوفر، لكنها تطبق بنسب متفاوتة ووفقاً للوقت المتوفر في الانجاز، فمثلاً لو ان فرداً انجز الكمية المعيارية للاداء المطلوب بنسبة 80% من الوقت المحدد، فان ذلك الفرد سيحصل اضافة للاجر الاعتيادي له مانسبته 20% كعلاوة عن الانجاز المتحقق له.

ج- خطط على اساس العمولات:

ان الخطط التي وردت اعلاه غالباً مايتم تطبيقها على العاملين في الحقول والانشطة الانتاجية، لكن اسلوب العمولات غالباً مايتم استخدامه في النشاطات التسويقية والبيعية كمندوبي البيع ومندوبي التأمين وغيرها من الانشطة الاخرى، وعلى الرغم من تنوع هذه الخطط الا ان جميعها يعتمد على حجم المبيعات بصورة كلية او جزئية كما يلي:

1- يعمل مندوبو البيع على نظام العمولات بصورة كلية.

2- يعمل البعض بحصوله على اجر ثابت اضافة لنسبة معينة من العمولات.

3- قد يحصل البعض على مسحوبات شهرية تطرح بعد ذلك من العمولات التي يحققها رجل البيع.

وتتميز خطط الحوافز على اساس العمولة، بانها تربط مباشرة بين الاداء والمكافآت، بحيث ان رجل البيع يدرك تماماً اذا لم يحقق مستوى معين من المبيعات، فانه لايحصل على عمولته، وبالرغم من مزايا ربط الحوافز بالاداء وفق هذه الطريقة، لكن من عيوبها ان هناك متغيرات بيئية لا يستطيع رجل البيع التحكم بها كالمتغيرات التكنولوجية، التضخم، الكساد، العوامل المناخية، الكوارث والحروب وغيرها من المؤثرات التي تقع خارج قدرة رجل البيع في التحكم بها.

8-5-2 انظمة الحوافز الجماعية

تقوم انظمة الحوافز الجماعية على عملية الدفع لمجموعة من الافراد العاملين في انشطة واعمال مشتركة، ويرتكن هذا الاسلوب على الاعمال المترابطة مع بعضها بحيث ان المهام والانشطة التي يتم انجازها لايمكن فصلها عن بعضها البعض لترابطها الدقيق من جهة ومتطلبات انجازها تستدعي جهداً جماعياً مشتركاً وليس فردياً مستقلاً . ان انظمة

الحوافز الجماعية تعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم امكانية تحديد المسؤولية في تحسين او تردي الانتاجية، اذ ان السلوك الطاغي على العمل الجماعي بصورة عامة بان الافراد يدعون مسؤولية الانجاز اذا كان جيداً ويتنصلون عن مسؤولية التردي في الانجاز اذا كان متدنياً ، ولذا يتطلب الامر ان تتثقف جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة ازاء مختلف جوانب الاداء وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي ان تسود جماعات او فرق العمل بشكل خاص.

8-5-3 انظمة الحوافز التنظيمية

ان انظمة الحوافز التنظيمية ترتبط بشكل وثيق بمدى التعاون والترابط بين الادارة بمختلف مستوياتها والافراد العاملين في المنظمة، اذ ان سبل التعاون بين الطرفين من شأنه ان يساهم في تأجيج روح التفاعل البناء من اجل تحقيق الفاعلية التنظيمية بالصورة المستهدفة، وان هذا النمط من الحوافز التنظيمية غالباً ما يتيح فرص الحصول عليه من قبل جميع الافراد العاملين في المنظمة خصوصاً لو تحقق انخفاضاً واضحاً في التكاليف الناجمة عن الاداء المنظمي او ان هناك ارباحاً مجزية قد تم تحقيقها من قبل الافراد العاملين في المنظمة . وغالباً ما يشيع استخدام العديد من الحوافز التنظيمية بالمشاركة في الارباح او المشاركة في الاسهم للمنظمة وغيرها من الاساليب التي اصبحت مألوفة في المنظمات المعاصرة.

8-6 العوائد

تمثل العوائد المقدمة للعاملين جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات التي تعتبر بمثابة حوافز غير مباشرة Indirect Incentives تمنحها المنظمة لموظفيها او العاملين لديها اما بصورة طوعية تتم بمحض رغبتها في توفير مثل تلك العوائد للعاملين لديها بغية تحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق سبل الولاء والانتماء للمنظمة وتدعيم فاعلية رغبتهم بالانجاز الفعال لتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، واما بصورة الزامية تقتضيها الانظمة والقوانين السائدة في الدولة او تعليمات المنظمة المعنية.

8-6-1 مفهوم العوائد

يتركز مفهوم هذه العوائد بجميع المزايا والمنافع والخدمات التي يتم تقديمها للعاملين لديها وبمجرد كونهم اعضاء في هذه المنظمة ومرتبطين بها تنظيمياً بحيث ان هذه العوائد

الممنوحة للافراد العاملين لاترتبط مطلقاً بالاداء الفردي او الجماعي للعاملين في المنظمة، وانما تمنح للافراد المنتمين للمنظمة من الناحية التنظيمية ، ولذا فان هذه العوائد تعبر بوضوح عن جميع المزايا او الخدمات او المنافع التي يتم تقديمها للعاملين دون النظر لمستوى الاداء المتحقق من قبل الفرد العامل، أي بمجرد انتمائه للمنظمة تكون تلك المنظمة قد وفرت له تلك المزايا او الخدمات او المنافع لكي تساهم بتعزيز دور الانتماء للفرد في تلك المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية الملائمة لها من خلال الاستقرار والثبات في دنيا الاعمال سيما سبل احتفاظها بالعاملين لديها نتيجة المزايا المتحققة لهم مقارنة بغيرها من المنظمات الانسانية الاخرى.

2-6-8 استراتيجية العوائد

ان ستراتيجية المنظمات عموماً ومنظمات الاعمال على وجه التحديد تسعى لتأكيد حقيقة التوجهات الفكرية والفلسفية المعاصرة والتي تقوم على اعتبار الفرد العامل يمثل الموجود الاستراتيجي الحيوي لتحقيق اهداف المنظمة ، وان ستراتيجية الموارد البشرية تمارس الدور الفعال في اطار توفير عمقاً ستراتيجياً للتعامل مع الموارد البشرية من خلال التركيز على اهمية تقديم العوائد القادرة على اشباع حاجات ومتطلبات العاملين لديها على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ....الخ، لكي تستطيع من خلال ذلك ترصين قدرتها في الاستمرار والاستقرار والثبات في نشاطات الاعمال سيما في الظروف التنافسية المحتدمة بين المنظمات المختلفة ، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد الابعاد الاستراتيجية للفوائد المقدمة للافراد العاملين من خلال مايلي:

1-تعتبر وسيلة وسبل تقديم الفوائد والمزايا والمنافع للافراد طريقة هادفة لرفع معنوياتهم وبالتالي زيادة الانتاجية وتحقيق الربحية.

2- ان قوة المنظمة تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي

3- تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الافراد العاملين يعزز رغبة المنظمة بالابقاء على القوى العاملة المؤهلة والكفوءة بدلاً من انتقالها الى المنظمات المنافسة الاخرى.

4- ان الواقع التنافسي المحتدم بين المنظمات المختلفة يجعل من المنظمات الرائدة في ميدان الاعمال ان تحقق بقاءً واستقراراً لمواردها البشرية بتوفير المتطلبات الاساسية للعاملين لديها مقارنة بالمنافسين.

5- ان العوائد من شأنها ان تسهم بعملية الولاء والانتماء العضوي للافراد العاملين في المنظمة وهذا ما يجعل عملية الانعكاس واضحاً في تحسين وتطوير الانتاجية وتحقيق الارباح المجزية لانشطتها عموماً.

6- ان عملية التحسين والتطوير المستمر Continuose Improvement اصبحت من الظواهر السائدة في المنظمات المعاصرة ولذا فان تحسين حياة العمل من خلال تقديم العوائد او المنافع المجزية للعاملين من شأنها ان تسهم بشكل كبير في التطوير والتحسين المستهدف.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بان استراتيجية العوائد تعتمد على الفلسفة الفكرية التي تؤمن بها الادارة العليا للمنظمة ورغبتها في تجسيد ذلك من خلال المعطيات المجزية للعاملين لديها.

8-6-3 مزيج العوائد

تتنوع العوائد المقدمة للعاملين وفق اعتبارات الاستراتيجية التي تستند اليها القيادة الادارية العليا ، لاسيما اذا ادركت تلك القيادة اهمية العنصر البشري وضرورة الاحتفاظ به في ظل التنافسية القائمة في الاسواق ، ولذا فان هذه المزايا والخدمات والمنافع تتنوع وفقاً لرغبة الادارة في تحصين القوى البشرية من المغريات السائدة في الاسواق واجتذابهم للمنظمات المنافسة منها المنافع والخدمات والفوائد ذات البعد المالي المباشر كالاجازات ومكافأة التقاعد ونهاية الخدمة والتأمين الصحي والاجتماعي ومنها ذات البعد الاجتماعي كالنوادي الرياضية والاجتماعية والترفيهية والثقافية وغيرها من الانواع المختلفة ولذا يمكن القول بان هناك مزيجاً كبيراً من تلك المزايا والعوائد التي يتم تقديمها للعاملين بغية الاحتفاظ بهم وعدم استقطابهم من قبل المنظمات المنافسة .

8-6-4 مقدار العوائد

ان مقدار العوائد التي يحصل عليها الافراد العاملين ذات اثر فعال في دافعيتهم نحو العمل وتحفيزهم نحو زيادة الانتاجية من خلال مختلف الجهود الفكرية والبدنية المبذولة من قبلهم ، وتلجأ غالبية المنظمات الى تجميع المزايا والعوائد المتحققة للافراد التي يستحقونها وتوزيعها بمقدار واحد خلال السنة بدلاً من تشتيتها وتوزيعها عدة مرات خلال السنة اذ ان توزيعها بمقدار واحد خلال السنة يؤدي لزيادة قيمتها لدى الافراد وتحقق الفائدة المرجوة منها بدلاً من تشتيتها بمقادير صغيرة لاتحقق الاهداف المرجوة منها.

8-6-5 مرونة العوائد

ان فاعلية العوائد المتحققة للافراد العاملين تتوقف بصورة كبيرة على المرونة التي تتسم بها ووفقاً لدرجة استجابتها للتغيرات الحاصلة في الجهود المبذولة من قبل الافراد كمياً، بالاضافة الى مدى شموليتها لكافة الاقسام والوحدات الادارية في المنظمة ولزيادة المرونة في انظمة العوائد المتاحة للافراد وهناك وجهات نظر متعددة ولكن اكثرها استخداماً هو تقسيمها الى ثلاث انواع هي :

1- النوع الاول من العوائد التي يحصل عليها الافراد العاملين وتمثل جميع الافراد العاملين في المنظمة بغض النظر عن نوع وكمية الاداء المتحقق من قبله ، أي ان هذا النوع من المزايا والفوائد والمنافع يدفع للافراد بغض النظر عن طبيعة الاداء ولا يرتبط به مطلقاً وانما يتعلق بانتماء الفرد للمنظمة المعنية من الناحية التنظيمية.

2- النوع الثاني وهذا النمط من العوائد يدفع للافراد وفق معايير مختلفة كالاقدمية في العمل، المستوى التعليمي، المؤهلات الفنية، المؤهلات المهنية، الخبرة، الكفاءة في الاداء، ....الخ، أي انه يرتبط ببعض المعايير التي تحددها المنظمة وفق اعتبارات معينة تدفع في ضوءها تلك العوائد للافراد.

3- النوع الثالث ويتم دفعه للافراد وفق الاداء المتحقق من قبلهم لذا فانه يتسم بالزيادة والنقصان وفق كمية ونوعية الاداء المنجز من قبل العاملين في المنظمة.

ومن الجدير بالاهتمام ان يكون نظام العوائد والمزايا والمنافع المتحققة للافراد نظاماً مستمراً يتسم بالتواصل لكي يحقق زيادة في فاعلية اداء الافراد العاملين وسبيلاً هادفاً لتحفيزهم نحو التميز في الاداء وتحقيق الانتاجية العالية ، محققاً جراء ذلك الاهداف التي تسعى اليها المنظمة في ظل التنافسية الشديدة في اسواق العمل المعاصرة.

8-6-6 انواع العوائد

ان انواع العوائد المتحققة للافراد تختلف باختلاف المنظمات الانسانية وطريقة النظر للمزايا والخدمات والمنافع المتحققة للافراد اذ ان توجهات الادارة العليا وفلسفتها الفكرية تحدد في ضوءها طريقة التعامل مع هذه العوائد المتحققة للافراد، وتأخذ تلك العوائد صوراً مختلفة ، فبعضها ذاتي وبعضها خارجي والبعض الآخر يصنفها الى عوائد مالية وغير مالية وآخرون يصنفونها الى عوائد مرتبطة بالاداء وغيرها ترتبط بعضوية الفرد في

المنظمة، لكن التصنيف الاكثر شيوعاً واستخداماً هو تقسيمها الى نمطين هما:

1- العوائد القانونية.

2- العوائد الاختيارية.

8-6-6-1 العوائد القانونية

يمكن تحديد مفهوم العوائد القانونية بأنها تلك المنافع والمزايا التي لاتستطيع المنظمة التنصل من اعطائها للفرد العامل لديها لان مثل هذه المزايا مرتبطة بقانون يحتم على المنظمة دفعها للعاملين لديها ويمكن ان تتمثل هذه بالتأمين الاجتماعي وتعويضات العاملين وتعويضات البطالة وتعويضات العجز وبعضها مرتبط بقانون التأمين كالتأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والتأمين على الحياة ...الخ، وكذلك رواتب الاجازات والعطلات الرسمية والاعتيادية وراتب الحج ...الخ، من المزايا التي تلتزم بها المنظمة المعنية لانها تخضع للانظمة والقوانين السارية في المجتمع.

8-6-6-2 العوائد الاختيارية

ان مفهوم العوائد الاختيارية تتعلق برغبة المنظمة بتوفير بعض المنافع والمزايا والخدمات الطوعية او الاختيارية والتي تطمح لتقديمها للعاملين لديها رغبة منها بتحقيق الميزة التنافسية في اسواق العمل ولجذب الكفاءات والمؤهلات المهنية والعلمية المرموقة في سوق العمل وكذلك ضمان تحقيق الولاء والانتماء العضوي للعاملين لديها، وذلك لرغبتها في تحقيق المكانة السوقية الملائمة لها وتحقيق القدرة التنافسية العالية وتوفير كل مستلزمات الاستقرار والاستمرار في العمل داخل الاسواق العالمية والاقليمية ويمكن ايراد بعض نماذج هذه الخدمات والفوائد الاختيارية مثل توفير دار حضانة لاطفال العاملين، مطعم ملحق في المنظمة لتوفير الوجبات الغذائية اثناء العمل، جمعيات تعاونية استهلاكية خاصة بالمنظمة، تقديم منتجاتها باسعار اقل مما هي عليه في الاسواق الخارجية للعاملين لديها وهكذا.

ان تلك العوائد والمنافع والمزايا والخدمات تقوم المنظمة تطوعاً بتقديمها للعاملين لديها، رغبةً منها بتحقيق النتائج الايجابية الهادفة لما لهذه المزايا من آثار على الانتاجية والارباح المتحققة للمنظمة، فضلاً عن دورها في اذكاء روح الولاء والانتماء للمنظمة المعنية.

مصطلحات

Mental Requirement	المتطلبات العقلية
Mental Abilities	القدرات العقلية
Personality Traits	الصفات الشخصية
Job Knowledge	المعرفة بالعمل
Education	التعليم
Manual Skills	المهارات اليدوية
Sensory Skills	المهارات الحسية
Conceptual Skills	المهارات الفكرية
length Of Prior Experience	مدة الخبرة والتدريب
Physical Requirement	المتطلبات الجسمية(العضلية)
Responsibilities	المسؤوليات
Working Conditions	ظروف العمل
Fairness	العدالة
Internal Fairness	العدالة الداخلية
External Fairness	العدالة الخارجية
Classification	التصنيف
Grading	التدريج
Piont Method	طريقة التنقيط
Administrative Jobs	الوظائف الكتابية
Technical Jobs	الوظائف الفنية
Accounting Jobs	الوظائف الحسابية
Basic Salary	الراتب الاساسي

Basic Wages	الاجر الاساسي
Time and Motion Study	دراسة الوقت والحركة
Time Saving Bonues	الوقت المتوفر
Materail Incentives	حوافز مادية
Non- Materail Incentives	حوافز معنوية
Positive Incentives	حوافز ايجابية
Negative Incentives	حوافز سلبية
Individual Incentives	حوافز فردية
Group Incentives	حوافز جماعية
Organizational Incentives	حوافز تنظيمية

اسئلة للمراجعة

اولاً - اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات التالية:

س1: الاجور والرواتب تلعب دوراً مهماً في تحفيز الافراد العاملين للاداء.

س2: تحقيق العدالة الداخلية والخارجية شرطان اساسيان في تصميم نظام هيكل الاجور والرواتب.

س3 : تتضمن المعرفة بالعمل مايجب ان يعرف العامل عن طبيعة الاداء المتحقق في الاعمال المشابهة لعمله في المنظمة.

س4 : انظمة الحوافز الجماعية تعتبر الانظمة الوحيدة التي تساعد المنظمة في تحقيق الاهداف.

س5 : تختلف انظمة الحوافز باختلاف الفلسفة الفكرية لدى القيادة العليا في المنظمات المختلفة.

ثانياً- متعدد الخيارات

س6 : ان المتطلبات العقلية تشمل :

أ- القدرات العقلية.

ب- القدرات التكنولوجية.

ج- الصفات الشخصية.

د- المعرفة بالعمل.

هـ- التعليم.

س7 : متطلبات المهارة لاتتضمن:

أ- المهارات اليدوية.

ب- المهارات الحسية.

ج- المهارات التطويرية.

د- المهارات الفكرية.

هـ- مدة الخبرة والتدريب.

س8: ان تقسيم الوظائف لايتضمن ....

أ- الوظائف الكتابية.

ب- الوظائف الفنية.

ج- الوظائف المحاسبية.

د- الوظائف التنموية.

هـ- جميع ماذكر اعلاه.

س9: ان معرفة العمل لاتشمل ....

أ- معرفة خطوات وطرق العمل.

ب- معرفة الاعمال في المنظمات المنافسة.

ج- معرفة الهيكل التنظيمي والاداري للمنظمة.

د- معرفة سياسات ولوائح العمل في المنظمة.

هـ- جميع ماذكر اعلاه.

س10: خطط الوقت المتوفر لاتشمل ....

أ- خطة هالسي.

ب- خطة روان.

ج- خطط فردريك تايلر.

د- خطط العمولات.

هـ- جميع ماذكر اعلاه.

ثالثاً: الأسئلة الوصفية

س11: تكلم عن مفهوم العدالة الداخلية والعدالة الخارجية لأنظمة الاجور والرواتب.

س12: اشرح بايجاز طريقة الدرجات في تقويم الوظائف.

س13: تكلم عن فاعلية الدفع على اساس الاداء.

س14: تكلم عن انواع العوائد التي يحصل عليها الافراد وماهي الاهمية المتوخاة للمنظمة من اعتمادها.

س15: تكلم عن المدفوعات النقدية مقارنة بالمدفوعات غير النقدية واثر كل منها في حافزية الافراد في الاداء.

الفصل التاسع

العلاقات الصناعية والنقابات

9-1 العلاقات الصناعية : المفهوم والاستراتيجيات

9-1-1 مفهوم العلاقات الصناعية واهميتها

9-1-2 اهمية نقابات العمال.

9-1-3 دور المدير في العلاقات الصناعية

9-2 ادارة علاقات العمل.

9-2-1 عملية تنظيم النقابة.

9-2-2 المفاوضات الجماعية.

9-2-3 سلوك التفاوض.

9-2-4 قوة التفاوض.

9-2-5 انواع المفاوضات.

9-2-6 تعذر المفاوضات.

9-3 ادارة عقود العمل .

9-4 اجراءات التظلم (الشكوى) من خلال النقابة.

9-5 تأثير النقابات على ادارة الموارد البشرية.

9-5-1 التوظيف.

9-5-2 تطوير العاملين.

9-5-3 سياسات التعويضات.

9-5-4 علاقات العاملين.

العلاقات الصناعية والنقابات

تمهيد

يتناول الفصل التاسع العلاقات الصناعية والنقابات من خلال خمسة مباحث أساسية، حيث يتناول المبحث الأول العلاقات الصناعية من ناحية المفهوم والاستراتيجيات إذ تم التعرض من خلاله إلى مفهوم العلاقات الصناعية واهميتها ثم أهمية النقابات العمالية ودور المدير في العلاقات الصناعية، أما المبحث الثاني فقد تناول ادارة علاقات العمل من خلال عملية تنظيم النقابة والمفاوضات الجماعية وسلوك التفاوض وقوة التفاوض وأنواع المفاوضات وتعذر المفاوضات، اما المبحث الثالث فقد تناول ادارة عقود العمل، اما المبحث الرابع فقد تناول اجراءات التظلم (الشكوى) من خلال النقابة ثم تناول المبحث الخامس والاخير تأثير النقابات على ادارة الموارد البشرية من خلال التوظيف وتطوير العاملين وسياسات التعويض وعلاقات العاملين واهميتها في تحقيق اهداف المنظمة.

9-1 العلاقات الصناعية: المفهوم والاستراتيجيات

ان العلاقات الصناعية اصبحت من الظواهر الاساسية التي يرتكن اليها العاملون في المنظمات الانسانية المختلفة، وتؤطر بصورة مستمرة طبيعة العلاقات السائدة في الاوساط الصناعية، بل اصبحت من الظواهر الواسعة الانتشار خصوصاً في البلدان المتقدمة، سيما تزايد الاهتمام بها في العقدين الماضيين ، اذ تشير الدراسات في بريطانيا ان حوالي 3.13 مليون عامل كانو اعضاء في 453 اتحاد تجاري منفصل وقد تراجع هذا الرقم ليصبح 3.8 مليون عامل في 238 اتحاد تجاري والسبب الرئيسي وراء ذلك التراجع بعدم اعتراف المنظمات الصناعية الكبيرة بهذه الاتحادات او النقابات والاعتراف هنا ينصب على المفاوضات الجماعية ، كما ان عملية الاعتراف بهذه المنظمات والاتحادات يختلف من قطاع الى آخر وفقاً لطبيعة الظروف وقد اثر ذلك على دور الاتحادات المهنية والصناعية في حل المنازعات العمالية الواقعة بين الادارة والعاملين ، الا ان حقيقة هذه المنظمات اصبحت ظاهرة اساسية في المفاوضات الجماعية وحل المنازعات العمالية.

9-1-1 مفهوم العلاقات الصناعية واهميتها:

ان مفهوم العلاقات الصناعية يستخدم كمرادف لمفهوم ادارة الموارد البشرية خصوصاً لدى المنظمات التي ينتمون فيها العاملون الى نقابة او اتحاد عمالي قوي يفرض كل او

بعض الشروط المتعلقة بالاستخدام بحيث تتحول مسؤوليات العلاقات الصناعية الى متابعة النقابة والتفاوض معها وتنفيذ ماتم الاتفاق بشأنه.وبالرغم من محدودية دور النقابات العمالية في الاقطار العربية وتراجع دورها في العديد من من دول العالم كما اسلفت اعلاه، لكن مازالت بعض النقابات والاتحادات المهنية في الاقطار الاوربية تفرض شروطها على المنظمات المختلفة هناك، وتكمن الاهمية التي تنطوي عليها مهام الادارة الصناعية خصوصاً في المنظمات التي تتعامل مع نقابات عمالية قوية مايلي:

1- ادارة العلاقة مع النقابة وهذا يتضمن المفاوضات معها بحيث ان النقابات القوية تستطيع ان تفرض من خلال ذلك العديد من الامور المتعلقة بالعمل كالاجور وتحديدها والمزايا والمنافع وشروط الترقية والنقل والفصل والعقوبة والتعيين والاجازات والتعويضات وغيرها من الشروط التي تندرج في مهام ادرة الموارد البشرية.

2- تركيز الاهتمام بوضع النقابة وقوتها بحيث ان دائرة العلاقات الصناعية تحاول احتواء النقابة وكسب دعمها والحد من القوة التي تتمتع بها من خلال متابعة النشاط النقابي واتجاهات التغيير المستمرة التي ترافق الحياة النقابية للعاملين.

3- العمل على تنفيذ الاتفاقات التي تم التعاقد من خلال المفاوضات الجماعية بين الادارة ممثلة بأدارة العلاقات الصناعية والعاملين ممثلين بنقابتهم المهنية.

ولذا يتضح من خلال ذلك بأن الدور الذي تلعبه العلاقات الصناعية ينطوي على اهمية كبيرة من خلال تسخير جميع الجهود بخلق اجواء عمل ملائمة لتحقيق اهداف المنظمة من خلال كسب ولاء ودعم تلك النقابات والتعامل معها بروح ايجابية عالية في التعامل البناء.

2-1-9 اهمية نقابات العمال

النقابة Union عبارة عن منظمة يقيمها الاعضاء ليتعاونوا على خدمة وحماية مصالحهم وتلبية متطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ....الخ. والنقابات العمالية مظهر من مظاهر التقدم في الحركة العمالية ولذا نلاحظ ان النقابات العمالية القوية غالباً ما تظهر في البلدان المتقدمة اقتصادياً ويمكن ان تتكون النقابات عموماً بغض النظر عن المهنة التي يعملون بها او نوع النظام الاقتصادي او السياسي السائد للدولة ، ولذا حينما تأسس النقابة قانون فان الدولة تمنحها الترخيص اللازم وتحقق جراء ذلك منفعة عامة، أي انها خدمة مصالح المهنة او العمل او الحرفة ومصالح الاعضاء المرتبطين بها ، والنقابات تأخذ صنفين هما:

أ- نقابات مهنية Professional Union وتضم العناصر الذين ينتمون لمهنة معينة كنقابة الاطباء والمهندسين والاقتصاديين والمحاسبين والمدققين والمعلمين ....الخ.

ب- نقابات العمال Labor Union وتضم العناصر العمالية الذين يعملون بنفس القطاع كنقابات عمال الخدمات العامة والاجتماعية ونقابات البناء والتشييد ونقابات الميكانيك والنقل ....الخ.

والنقابات يتم تشكيلها او تكوينها لخلق تجمع عمالي في اطار النقابة او الاتحاد بغية تحقيق شخصية قانونية يمكن من خلالها ان تمثل الاعضاء في الجوانب المتعلقة بمصالحهم، فهي بهذا المفهوم عبارة عن منظمة اجتماعية تعبر عن تنظيم يجمع القوى العاملة ويتم تكوينه بهدف حماية وتنمية المصالح الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاعضاءه من خلال المفاوضات والمساومة الجماعية.

وتكمن اهمية النقابات العمالية بأنها تسعى الى التركيز على المصالح الاقتصادية والانسانية لاعضاءها من خلال العديد من الاهداف التي تتوخى بلوغها ويمكن ايجاز ذلك بما يلي:

1- المساومة الجماعية Collective Barganing ان النقابات كممثل للعاملين فأنها تمارس المساومة الجماعية كممثل للعمال ازاء الادارة ، اذ انها تؤمن للاعضاء فرصاً بالتحاور الجماعي بدلاً من مواجهة الفرد العامل بمفرده للمطالبة بحقوقه ازاء الادارة، ولذا فان النقابة تعطي قوة تساومية اكبر من قدرة الافراد بالدفاع عن حقوقهم امام ادارات المنظمة.

2- الاشتراك مع ادارة المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل تحديد نوعية التغييرات التي تحدث في اطار الاعمال المتعلقة بشؤون تلك العلاقات ومستويات الاداء وغيرها من المجالات التي ترتبط بمصالح العاملين.

3- الدفاع عن مصالح العاملين من الاجراءات التعسفية التي تمارسها ادارة المنظمة وتستطيع النقابة ان تمارس دورها كممثل للعامل عند تعرضه لاي قرار غير منصف لحقوقه ومصالحه في العمل.

4- تحسين مستويات الاجور وظروف العمل المادية مثل تخفيض ساعات العمل اليومية ، تخفيض عدد ايام العمل الاسبوعية وزيادة معدلات الاجور الاضافية وتحسين نظم التقاعد ومكافآت الخدمة ...الخ من الامور المرتبطة بمصالح العاملين.

5- تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية للعاملين من خلال العديد من الانشطة كتقديم القروض او التعويضات او الجمعيات الاستهلاكية او جمعيات الاسكان ودور الحضانه ..الخ، اذ كلما كانت النقابة اكبر بحجم الاعضاء المنتمين لديها كلما توفرت لديها فرصاً كبيرة في تقديم الخدمات العامة والاجتماعية والثقافية لاعضائها بشكل افضل.

6- التأثير في سياسة الدولة وقوانينها :ان النقابات القوية تلعب دوراً كبيراً في التأثير على خطط وسياسات الدولة في مجال التشريعات والانظمة العمالية والضغط في اتجاه مصالح الاعضاء وتلعب النقابات في المجتمعات الغربية دورا كبيرا في التأثير على سير الانتخابات ، وتشكيل الحكومات من خلال دعم مرشحين معينين بالاموال والاصوات، ان دور النقابات في مجال التأثير على السياسة العامة للدولة وخططها تعتمد على درجة قوة النقابة وحجم اعضاءها وقدرتها التأثيرية بهذا الشأن تكون عالية وفق ذلك.

7- التشغيل والتدريب وتوفير التأمين ضد البطالة: ان النقابات العمالية او المهنية القوية تقوم بتوفير الكثير من الفرص التشغيلية والتدريبية لاعضاءها وتأمين فرص كبيرة لاعضاءها ضد البطالة اذ ان بعض النقابات تشترط على بعض المنظمات عدم تشغيل افرادا الا اذا كانوا مرشحين من النقابة وكذلك تقوم النقابات بتعويض اعضاءها بمبالغ معينة ضد البطالة وهذا يمكن ان يكون وفق فترة معينة وشروط خاصة ويعتمد اساسا على القدرة المالية المتاحة للنقابات ذاتها ومدى قدرتها في هذا الخصوص، ومن هذا المنطلق يمكن القول بان النقابات العمالية والمهنية تشكل اهمية كبيرة خصوصاً في المجتمعات المعاصرة سيما وان درجة التأثير تكمن في القوة التي تتمتع بها النقابات في الوقت الحالي.

9-1-3 دور المدير في العلاقات الصناعية:

ان التنظيم النقابي يلعب دورا كبيرا وهاما في الدفاع عن حقوق العاملين والمطالبة بتحقيق مطالب جديدة وباستمرار ولذا فان المدير في اطار العلاقات الصناعية لا بد وان يمارس دوره لتحقيق اهداف المنظمة من خلال كسب ودعم ولاء العاملين من خلال صور التفاعل الايجابية بين الادارة من ناحية والنقابة العمالية من ناحية اخرى. ويعتبر اسلوب المساومة الجماعية او التفاوض بين الادارة الصناعية والنقابة من اكثر المحاور اهمية في

التأثير على العلاقات العمل السائدة ولذا فان النقابات تستطيع التأثير على الادارة من خلال :

أ. استطاعت النقابات ان تفرض قيودا على حرية الادارة في مجالات الاجور والحوافز وساعات العمل وظروفه...الخ ولذا فان الادارة الناجحة لا بد لها ان توظف قدرتها لتقريب مصالح العاملين والادارة في الوقت ذاته.

ب. استطاعت النقابات ان تضغط على الادارة في ضرورة توحيد سبل التعامل مع العاملين دون تحيز او تمييز ولا بد للادارة ان تأخذ دورها في جعل هذا الاتجاه ينصب على مصلحة المنظمة وادائها لاهدافها.

ج. لقد اسهمت النقابات العمالية على تحسين وتطوير سياسات الموارد البشرية في المنظمة من خلال زيادة الوعي والاهتمام بالحاجات الانسانية والاجتماعية للعاملين وهذا ما يشكل منعطف مهم في تطوير العلاقات بالصورة التي تحقق اهداف المنظمة والعاملين معا.

د. ساهمت النقابات العمالية في تسهيل التعامل مع العاملين من خلال تمثيلهم للنقاباتهم بدلا من معالجة الحالات الفردية للعاملين وهذا من شأنه ان يقلص مجالات التعامل مع عدد محدود (ممثلي العاملين) بدلا من الاتصال والتعامل مع العاملين فراداً . ولذا فان المدير الناجح في ادارة العلاقات الصناعية في المنظمة لا بد وان يمارس دوره بصورة هادفة وفعالة في تحقيق وكسب رضا وقبول متطلبات العاملين التي من شأنها ان تحقق الاهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها وفق رؤيا عصرية واضحة مرنة وهادفة.

2-9 ادارة علاقات العمل:

تتباين الادارات المعاصرة في درجة اهتمامها بالعمال والنقابات وعلاقات العمل السائدة اذ يمكن القول بان هناك ثلاث مستويات من التعامل مع علاقات العمل وهي:

أ. التعاون: وينطلق اسلوب التعاون مع النقابات من قبل الادارات على اساس خلق الاجواء الملائمة لبناء علاقات عمل متعاونة لتحقيق كلا طرفي علاقات العمل اذ ان اكثر المنظمات نجاحاً هي المنظمات التي تخلق اجواءا في علاقات العمل يسودها التعاون والتعايش الخلاق من اجل تحقيق اهداف كلا الطرفين اصحاب العمل والعمال في الوقت ذاته.

ب. الاهمال: وينطلق هذا الاسلوب بعدم الاهتمام بالعاملين ونقاباتهم نتيجة لوفرة القوى العاملة وعدم الاكتراث بما ينطوي عليه المستقبل من ضرورة الاهتمام بقوى العمل اذ ان هذه العلاقات من شأنها ان تسهم على المدى البعيد لتحقيق اهداف المنظمة.

ج..مقاومة النقابات: وهنا تقوم بعض ادارات العمل بالسعي نحو مقاومة النقابات ومحاربتها واضعاف بنيتها و القضاء على انشطتها واسهاماتها وهذا من شأنه خلق الاجواء العدائية المستفحلة بين العمال وادارة المنظمات مما يخلق اجواء سلبية في علاقات العمل على المدى البعيد، ان الادارات الناضجة والواعية لسبل تحقيق اهدافها على المدى الاستراتيجي لا بد لها وان تؤطر صيغ تعاملها مع المنظمات النقابية بروح عالية من التعامل والتعايش الهادف لاغراض تحقيق اهدافها على المدى البعيد واذ ان الظرف المعاصر وما الت اليه التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات تؤكد بما لا يقبل الشك بالاهمية الكبيرة التي تتحلى بها القوى العاملة في اطار تحسين وتطوير الانتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية اضافة لكون العديد من المنظمات تؤدي الى خلق علاقات تشاركية واعطاء دور كبير للقوى العاملة باعتبارها القوى الخلاقة في اطار العمليات الانتاجية والتشغيلية ولذا فان علاقات العمل الذي يسودها الود والتعاون والثقة تعتبر في الوقت الراهن عاملاً بناءاً في تحقيق الاهداف المنظمية بشكل واسع النطاق.

9-2-1 عملية تنظيم النقابة:

ان التنظيمات النقابية اصبحت من الظواهر العصرية الواسعة الانتشار في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية اضافة لانتشارها الواسع في مختلف المجتمعات الانسانية بحيث انها في الدولة الواحدة تضم مئات الانواع من هذه التنظيمات ويمكن تحديد اصناف هذه النقابات وفق لما يلي:

أ. النقابات وفق القطاع:

يمكن ان تصنف النقابات وفق القطاع الذي تعمل فيه الى نوعين:

1- نقابات مهنية: وتضم هذه النقابات في عضويتها العاملين في المهنة او الحرفة الواحدة وبغض النظر عن نوع القطاع الذي يعملون به مثل نقابة الاطباء ، نقابة المحاسبين والمدققين، الاقتصاديين ...الخ،بحيث تضم العاملين بالمهنة بغض النظر عن القطاع الذي يعملون به سواء كان تجارياً ، صناعياً ، زراعياً ...الخ.

2- النقابات وفق العضوية:ويمكن ان يتم تصنيف هذا النوع من النقابات وفق العضوية الى نوعين هما:

أ- نقابة المنظمة: وفي اطار هذا النمط من النقابات ان يتم تشكيل نقابة خاصة بالمنظمة التي يعملون بها وبغض النظر عن نوع النشاط الذي يقومون بأدائه مثل عمال البناء والتشييد والكهرباء والسواق ...الخ وغالباً ما يكون هذا النوع بأسم المنظمة ذاتها.

ب- نقابة المهنة او الحرفة: ويضم هذا النوع من النقابات العاملين في مهنة او حرفة معينة مثل العاملين في حرفة النقل او البناء ...الخ بغض النظر عن المنظمة التي يعملون بها.

3- النقابات وفق الاهداف: ويمكن ان نصنف هذه النقابات وفقاً للاهداف الى نوعين هما:

أ- النقابات الثورية: وتضم التنظيمات النقابية التي تسعى لاجراء التغييرات في الانظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بمصالح اعضائها.

ب- النقابات الاصلاحية: وتضم النقابات التي تسعى لتحقيق المصالح الخاصة بالاعضاء المنتمين اليها بالطرق الاصلاحية والليبرالية.

4- النقابات وفق الموقع الجغرافي:ويمكن ان نصنف النقابات وفقاً للموقع الجغرافي الذي يعمل فيه الى اربعة انواع هي:

أ- النقابات المحلية : وتضم الاعضاء في منطقة جغرافية محددة كنقابة العمل في منطقة كذا.

ب- النقابات الوطنية: وتضم اتحاد النقابات المحلية على مستوى البلد الواحد ، كاتحاد نقابات العمال في الاردن مثلاً.

ج- النقابات الاقليمية : وتضم اتحاد نقابات العمال على المستوى الاقليمي لتشكل منظمة اقليمية كاتحاد نقابات العمال العرب مثلاً.

د- النقابات الدولية: وهي التي تأخذ طابعاً اتحادياً دولياً كالاتحاد الدولي للاطباء او المحامين ...الخ أي انها نقابات على مستوى دولي (عالمي) وهكذا.

9-2-2 المفاوضات الجماعية:

يمكن تحديد المقصود بالمفاوضات الجماعية Collective Bargaining بالمساومة (المفاوضة) الجماعية بين العاملين من خلال تنظيماتهم النقابية وادارة المنظمة من خلال ممثليهم في اطار قانوني منظم ومحدد، واطار المساومة الجماعية يحتاج الى اعداد وتهيئة وتخطيط مسبق من كلا الطرفين خصوصاً اذا كانت هناك نتائج سلبية تلجأ لها النقابات كأضرابات العمل مثلا. ومن المهم جداً ان تسعى ادارة العلاقات الصناعية في المنظمة ان تتابع وتعرف مقدار القوة التي تتسم بها النقابة المعنية ومحاولة معرفة ما ستقوم به ولذا فان ادارة المنظمة تحاول التنبؤ بما ستقوم به النقابة وتحديد صيغ التفاوض او المساومة او اساليب الضغط التي تلجأ اليها للحصول على مطاليبها ولذا فان المنظمة لا بد وان تحدد في ضوء هذه التصورات السياسية التحاورية التي تلجأ اليها بالمفاوضات او المساومة الجماعية، فهل تلجأ مثلا الى سياسة التعاون او الاهمال او سياسة المقاومة وعدم الرضوخ للمطاليب التي تقدمها النقابات، ان اقرار السياسة التفاوضية لا يتم بمعزل عن معرفة درجة القوة والضغط الذي تتمتع به النقابات العمالية.

وكذلك من جانب النقابة لا بد لها وان تقوم بدراسة وتحليل واقع ادارة المنظمة ودرجة قوتها التساومية مع العاملين بحيث تحدد النقابة ايضاً الخطة التساومية التي تمارسها في المفاوضات وهكذا، لذا ينبغي قبل القيام باجراء المفاوضات الجماعية ان يتم التعرف من كلا الطرفين على الصيغ المثلى وسياسات الواضحة بشأن خطة التحاور والمفاوضات الجماعية، لتحقيق كل من الطرفين لرغباته وتطلعاته بشأن ما يسعى لتحقيقه من هذه المفاوضات والمساومات.

9-2-3 سلوك التفاوض

ان ادارة العلاقات الصناعية في المنظمة تتطلب القيام باعداد خطة دقيقة لممارسة السلوك التفاوضي الذي من شأنه ان يحقق الاهداف المرغوبة ويمكن ايجاز السلوك التفاوضي بما يلي:

1- التنبؤ باحتمالات ظهور الحاجة للمساومة: ان احتمالات المواجهة بين العمال والادارة حالة قائمة ومستمرة في مختلف الاوساط المنظمية، ففي حالة عدم وجود اتفاقيات سابقة يتحدد بموجبها وقت زمني للمفاوضة فان احتمال حصول ذلك بمجرد تصاعد

أي ازمة بين العمال والادارة فان ذلك يستدعي ان تتهيئ ادارة العلاقات الصناعية لاجراء مثل تلك المساومات تحاشياً لتفاقم الازمة وحصول ما لا يحمد عقباه من صراعات ليست لصالح المنظمة المعنية.

2- تنفيذ سياسات المنظمة ازاء النقابة واعضاءها اذ ان قيام المنظمة بتنفيذ السياسات المعتمدة من قبلها ازاء النقابة واعضاءها يعد من الممارسات الاساسية لتقليل حدة الصراعات او الخلافات بينها.

3- اختيار الطريقة المفضلة لحل النزاع: ان الصراعات والنزاعات العمالية تعتبر من اكثر المشاكل التي تواجه الادارة الصناعية لذا فان اختيار السبل المثلى لمعالجة تلك الصراعات باستخدام سبل التحكم او التفاوض...الخ من المسالك التي من شأنها ان تقلص الصراعات او النزاعات في المنظمة .

4- تحديد الافراد الذين سيقومون بالتفاوض: ان المنظمات الكبيرة غالباً ما توفر متخصصين في اجراء المساومات الجماعية ومنح هؤلاء التفويض والسلطات اللازمة لعقد الاتفاقيات مع النقابة.

5- تحديد الفقرات التي سيتم عليها التفاوض: تقوم المنظمة عادة بتحديد الفقرات الرئيسية التي يتم بموجبها التفاوض فمثلا قد تتعلق المفاوضات على الجور او الاجازات او العطلات...الخ من البنود التي يتم التمحور بشأنها لاجراء التفاوض.

6- تحديد زمان ومكان التفاوض:ان تحديد زمان ومكان التفاوض يعتبر من الفقرات الرئيسية لكي يتحقق التفاوض دوره في تحقيق اهداف الادارة.

ولذا فان السلوك التفاوضي الناجح يستلزم التخطيط الدقيق والمسبق قبل القيام بتنفيذه فعلياً.

4-2-9 قوة التفاوض

ان قوة التفاوض الفعلية تعتمد على الاسلوب الذي يرتكن اليه بالمفاوضات، ا ان استخدام اسلوب الضغط كالتهديد بالانسحاب من المفاوضات او الاعلان عن الاضراب تعتبر من الوسائل الضاغطة والتي تعطي للنقابات قوة اضافية في التفاوض، اما الادارة التي توفرت لديها قوة عمالية او القانون بجانبها غالباً ما يساهم في اعطائها قوة تفاوضية

عالية. ان التفاوض وفقاً لقوة العناصر التفاوضية قد يستغرق فترة طويلة تمتد لاشهر، كما ان الموقف التفاوضي وقوته تؤثر بطبيعة الحال على ما يسفر عنه التفاوض من اتفاقيات معينة، اضافة الى معالجة الحالات المرافقة للتفاوض من مشاكل عمالية معينة كاعادة المفصولين او التعويضات...الخ من المواقف التي تستجد اثناء المفاوضات خصوصاً اذا كانت فترة التفاوض طويلة زمنياً.

5-2-9 انواع المفاوضات

ان انواع المفاوضات تقوم على نمطين من الاستراتيجيات هما:

1- استراتيجية المفاوض الواحد: وفي اطار هذا النوع من المفاوضات يقوم فرد واحد من المفاوضين بتقديم العروض التفاوضية معبراً في اطارها عن اراء فريق المفاوضين وليس للاخرين حق التدخل المباشر في المفاوضات، وتتميز هذه الاستراتيجيات بما يلي:

أ. منع المفاوض الخصم من توجيه أي اسئلة لباقي اعضاء الفريق المفاوض.

ب. تحديد المسؤولية في شخص واحد من المفاوضين.

ج. سرعة اتخاذ القرار والاستفادة من تنازلات الخصم عند التفاوض.

د. تجنب اظهار الفريق بمظهر الاختلاف بالرأي وعدم القدرة على الاتفاق.

2- استراتيجية الجماعات المتفاوضة: وفي اطار هذا النوع من المفاوضات يستطيع كل فرد من افراد الجماعات المتفاوضة التعبير عن رأيه وتقديم المقترحات والتنازلات، أي ان جميع اعضاء الفريق المفاوض يحق لهم الاشتراك فعليا في المفاوضات الجارية وتتميز هذه الاستراتيجية التفاوضية بالسمات التالية:

أ. امكانية استخدام اشخاص مفاوضين بخلفيات ومهارات وخبرات مختلفة.

ب. امكانية التخطيط المسبق للمفاوضات وتجميع الاراء.

ج. تقدم اماء الخصم مجموعة معارضة كبيرة.

د. امكانية قائد فريق المفاوضات من توزيع الادوار على المفاوضين بالاسلوب الذي يمكنه من الحصول على اكبر التنازلات من الخصم المفاوض.

ولذا فان اتباع النوع المعين من المفاوضات يعتمد اساسا على مجموعة من المتغيرات

التي ينبغي ان يتم احتسابها قبل اقرار الاستراتيجية التفاوضية المعنية وهي:

أ. نوع الافراد الذي يتكون منهم فريق التفاوض.

ب. اهمية موضوع المفاوضات والتحديات التي تواجه الفريق المفاوض.

ج. المدى الزمني المتاح لعملية التفاوض ذاتها.

د. المهارات والقدرات المتاحة والمطلوبة للتفاوض.

ولذا فان الافراد المفاوضين تختلف قابلياتهم التفاوضية وفق الخبرات والمهارات والامكانات التخصصية والمعرفية التي يتمتع بها كل منهم ولذا فان هناك اربعة انواع من الافراد المتفاوضين يختلف كل منهم عن الاخر بسمات واضحة وهي:

أ. المفاوض المتعاون: ويتميز هذا النمط من المفاوضين بالسمات التالية:

- يهتم بالعلاقات ويناقش بتوازن وله رؤية استراتيجية واضحة ومؤكدة.
- يستخدم الاساليب المبدعة والمبتكرة ويركز على حل المشكلات.
- يتعامل بروح الفريق الواحد ويناقش الموضوع برغبة وثقة عالية.
- يجيد اسلوب التعامل مع طرفي التفاوض ويعالج بالحسم.

ب. المفاوض المنافس: ويتميز هذا النمط من المفاوضين بالسمات التالية:

- لا يهتم بالعلاقات ويهاجم بسرعة ويركز اهتماماته على حساب اهتمامات الخصم المفاوض.
- يركز على نفسه ويستمع فقط لما يرغب بسماعه ويرى من جانب واحد.
- يسعى للسيطرة واستغلال الخصم لكي يحقق المكاسب التي يرى ضرورة تحقيقها.
- غير متعاون وجاهز للهجوم على الخصم دون الاكتراث بالاخرين سوى ذاته.

ج. المفاوض المتوافق: ويتميز هذا النمط من المفاوضين بالسمات التالية:

- يستخدم العلاقات لحسم النزاعات والصراعات ويرتبط بالجماعة.
- يتظاهر بالتوافق والانسجام ويتصرف بحرص واتفاق مدرك.
- يضحي بنفسه ويتحمل المسؤولية والاعباء الناجمة عن القرارات التفاوضية.

- يركز على الصداقة ويلتزم بشكل عالي ويحاول تهدئة الصراع اثناء المفاوضات.

د. المفاوض المتجنب: ويتميز هذا النمط من المفاوضين بالسمات التالية:

- يتجنب المسؤولية ويكون متشكك ويراوغ ويكره كثرة التحدث.
- ينسحب من الصراع بسرعة ويحب التأجيل والتراخي والتأني.
- يتمسك بالوضع الراهن.
- يتسم بالتشاؤم والدبلوماسية والمراوغة وتجنب الاتصالات.

ان انماط المتفاوضين وانواعها وطبيعة الموضوع تحتم على المنظمة اختيار السبل المثلى في اعتماد ذلك.

9-2-6 تعذر المفاوضات

ان تعذر المفاوضات يعني وجود عوائق تحول دون استمرارها وفشلها وان السبب وراء ذلك يمكن تحديده بالنقاط التالية:

1- ردود الافعال اثناء المفاوضات وهذا يترتب عليه الكثير من النتائج التي تحول دون الاستمرار بالمفاوضات مثلا قطع علاقتك بالخصم المفاوض، ومهاجمته، التصعيد غير المنطقي في الامور المتفاوض حولها...الخ.

2-موقف الطرف المفاوض: وهذا قد يحول دون استمرار او تعذر المفاوضات واذا لم يكن لديهم بديلا سوى الاستسلام لما يريده الخصم المفاوض.

3- عدم رضا الطرف المفاوض: وهذا يترتب عليه عدم قبول الاخرين سيما اذا كنت تفرض موقفا معينا لا يرغبون بالاتفاق عليه كالتركيز على المكاسب بسرعة دون الاكتراث باهتمامات الخصم المفاوض وهكذا.

4- مشاعر الطرف المفاوض : اذا كانت المشاعر سائدة لدى طرفي النزاع او المتفاوض انها مسئلة غالب ومغلوب فانها غالبا ما تحول دون استمرارية التفاوض.

5- قوة الطرف المفاوض: ان قوة الطرف المفاوض قد تحول دون ان يتحقق التفاوض بالشكل السليم، خصوصا اذا كانت القوة التي يتمتعون بها تجعل ان فكرهم مالي هو لي ومالك خاضع للمفاوضات، او ان باستطاعتي الحصول على ما اريد دون ان الجأ لاستخدام المفاوضات وهكذا يتعذر الاستمرار بالتفاوض تبعاً لذلك.

3-9 ادارة عقود العمل

لقد تطورت عقود العمل السائدة بتعقد الحياة الاقتصادية والاجتماعية ومجمل التغييرات التي طرات على المستوى البيئي من اثار تكنولوجيا متطورة ومتسارعة في التغيير ولذا فان عقود العمل المعاصرة يمكن ايجازها بما يلي:

1- اسابيع العمل الاعتيادية: لقد كانت ساعات العمل الاسبوعية سابقاً (60) ساعة اسبوعياً وستة ايام عمل ولكنها انخفضت الى (40) ساعة اسبوعياً ولقد طرأ هذا الانخفاض في ظل الظروف الاقتصادية والمعاصرة والطلب على العمالة والضغوط التي مارستها نقابات العمال والاتحادات المهنية عموماً حققت تخفيضاً في الساعات الاسبوعية للعمل دون ان يصاحب هذا الانخفاض أي تخفيض في الاجور والرواتب للعاملين.

2- نظام ورديات العمل: ويستخدم هذا النظام في المصانع الانتاجية عادة وهناك خمسة اشكال من هذا النظام وهي:

أ . ورديات جزئية: وفيه يتم قيام مجموعة من الموظفين للعمل في ساعات يومية قليلة في بداية او نهاية العمليات الانتاجية الجارية، اذ تكمن الحاجة احياناً لعمل لغير مدربين للقيام باعمال ولفترات قليلة.

ب. ورديات ليلية دائمة: وهم موظفون دائميون ليس لديهم أي علاقة بالعمال الاخرين وهذا النمط يتمثل بعمال الصيانة ليلا دون ان يؤثر عملهم على النشاط الانتاجي للمنظمة.

ج. ورديات النهار والليل المتبادلة: اذا كان العمل الليلي لاغراض الانتاج وليس للصيانة والتنظيف فأنه يتم اللجوء لاستخدام ورديات الليل والنهار.

د . الورديات اليومية المزدوجة : وهذا النمط غير مألوف بشكل كبير اذ يتم العمل من الساعة 6-2 و 2-10 (أي 16 ساعة) ويترتب عليه العديد من المشاكل كصعوبة المواصلات واوقات تناول الطعام وغيرها .

هـ. ورديات العمل الثلاثية : ويمثل هذا النمط اكثر الانواع انتشاراً حيث يتم لعمل من الساعة 6-2 ، 2-10 ، 10-6 ولذا فانه يغطي (24) ساعة مستمرة للعمل وله سلبيات تؤثر على طبيعة العلاقات الاجتماعية.

3- عقود العمل الجزئية: لقد ازداد الاهتمام وانتشار هذا النمط من عقود العمل وخصوصاً في السنوات الاخيرة، حيث ان ساعات العمل تتراوح بين (6-35) يومياً وغالباً ما تلجأ لمثل هذه العقود النساء عموماً وذلك لوجود مسؤوليات اخرى لديهم.

4- ساعات العمل المرنة: لقد بدأ الاهتمام بمثل هذه العقود في عقد الثمانينات من القرن العشرين واصبحت واسعة الانتشار بين العديد من المنظمات وتتضمن هذه العقود ما يلي:

أ. عقود ساعات العمل السنوية: ويتم بموجب هذه العقود تحديد عدد ساعات العمل السنوية وفقاً لاحتياجات واولويات صاحب العمل رغبة منه بتقليل التكاليف وتحسين الانجاز، اذ يمكن تحويل العقود بالساعات الى عقود عمل سنوية.

ب. عقود العمل ذات الساعات الصفرية: ويعتبر من اكثر انواع العقود الجزئية غير المرغوب بها، اذ لا توجد ساعات عمل مضمونة للموظف وانما يتم طلبه وفق الحاجة اليه.

ج. حفظ ساعات العمل: وهي طريقة يتم بموجبها التقليل من اسابيع العمل عن طريق زيادة ساعات العمل اليومية، وهي القيام بنفس ساعات العمل لكن بعدد ايام اقل.

5- عقود العمل المؤقتة: يمتاز اصحاب الاعمال اعتماد اسلوب عقود العمل المؤقتة ويفضلونها لما تتمتع به من مرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد وتجربة العاملين لديها خلال الاشهر الاولى للعمل كفترة تجريبية، كما ان العمال المؤقتين لا يتمتعون بنفس الحقوق المعطاة للعمال الدائميين من حيث الاجازات المرضية والعطل والامتيازات...الخ.

6- عقود التوظيف: ان العقود عبارة عن وثائق تربط بين اصحاب العمل والعاملين، ولكن هناك انواع اخرى من العقود التي يتم الاتفاق بشأنها بين منظمات التوظيف والعاملين بحيث ان هؤلاء يكونوا تابعين لمنظمات التوظيف وليس لمنظمة وهذه عقود تأخذ اشكالا مختلفة منها:

- دائمية Permanent أي لا توجد مدة لانهاء العقد.
- محددة المدة Fixed-Term وبموجبها يكون هناك تاريخ محدد لبداية العقد ونهايته.
- مؤقته Temporary وهي عقود لمدة محددة ويكون تاريخ انهاء العمل غير محدد. ومثل هذه العقود تستخدم لانجازات مهمة معينة وينتهي العقد بانتهاء هذه المهمة.

4-9 اجراءات التظلم (الشكوى) من خلال النقابة

ان اكثر الاسباب اهمية في زيادة قوة التنظيمات النقابية واخذها الدور الرئيسي في مجال متابعة قضايا العاملين لديها مع الادارة المعنية هو زيادة عدم الرضا لدى العاملين سيما عند شعورهم بان ادارة المنظمة ظالمة وغير مهتمة بشؤون العاملين او انها تتبع السبل القاسية للتعامل مع قضايا العمال ولذا فان الوسيلة القوية والقادرة على ايصال مشاعر عدم الرضا للادارة هي النقابة، اذ يتم من خلالها ايصال القضايا او المطاليب العمالية باعتبارها الممثل الشرعي والقانوني للتعامل مع الادارات المعنية. ان اسباب الظلم او التشكي وعدم الرضا من قبل العاملين يكون مرده عادة الى:

أ . عدم العدالة والانصاف في الاجور والمكافأت .

ب. عدم كفاية وعدالة ضمانات العمل.

ج. النظرة السلبية للعاملين من قبل الادارة.

د. طول ساعات العمل اليومية.

هـ. انعدام العدالة والمساواة بين العاملين.

ان هذه الاسباب وغيرها تخلق اجواء عمل غير سليمة مما يحدو ذلك بالاعضاء القيام بتقديم الشكوى الى النقابة العمالية او المهنية وتقوم النقابة بدورها بالاتصال بالادارة العليا او الادارة الصناعية في المنظمة بغية تحقيق العدالة والانصاف لحقوق هؤلاء العاملين عبر الاتفاق تفاوضياً او بعدمه وغالبا ما تحل النزاعات العمالية باسلوب المفاوضات او المساومات الجماعية الذي تحدثنا عنه باسهاب في المباحث السابقة.

5-9 تأثير النقابات على ادارة الموارد البشرية

ان النقابات بمختلف صورها التنظيمية شكلت اهمية واسعة للتأثير على ادارة الموارد البشرية او دائرة العلاقات الصناعية التابعة لادارة الموارد البشرية عبر العديد من العلاقات والتي تشكل صوراً مختلفة من التأثير كالتعيين وتطوير العاملين وسياسات التعويض والمكافأت والخدمات وغيرها ، وسوف يتم ايجاز تلك العلاقات التأثيرية من خلال المباحث اللاحقة تباعاً.

9-5-1 التوظيف

لقد تصاعدت اهمية ودور النقابات سيما في اوائل القرن العشرين مما استطاعت معه ان تخلق قاعدة واسعة الانتماء اليها، خصوصا حينما فرضت بعض النقابات على ارباب العمل شروط تقضي عدم تعيين وتوظيف العاملين غير المنتمين للنقابات، ان هذا الشرط يعتمد اساسا على قوة النقابة في التأثير على اصحاب الاعمال وقبولهم بمثل هذا الاتفاق الذي اسهم بشكل واسع في انتماء الافراد الراغبين بالتعيين او التوظيف في تلك النقابات، على الرغم من ان حرية العمل مكفولة لكل فرد وان الانتماء للنقابات العمالية انتماء طوعي وغير الزامي، لكنه يصبح مع وجود هذا الشرط من الناحية العملية الزامياً، اذ ان الفرد لا يستطيع ان يحصل على التوظيف دون ان يكونوا قد حقق شرط الانتماء النقابي. ولذا فان وجود هذا الاتفاق بين النقابة وادارة المنظمة حقق العديد من التطلعات والطموحات للنقابات على وجه الخصوص، وهو عنصر تأثيري يحقق الاسهام في تشغيل وتوظيف العاملين من جهة ويحقق قدرة النقابة في التوسع في الانتماء من قبل هؤلاء الافراد طالبي التوظيف او التشغيل من جهة أخرى.

9-5-2 تطوير العاملين

لقد اسطاعت النقابات ان تلعب دوراً اساسياً في مجالات التطوير والتدريب وتحسين الكفاءات والمهارات للاعضاء التابعين لها وخاصة حينما تكون الشهادات التدريبية والتطويرية التي تمنحها للعاملين معتمدة ومعترف بها رسمياً.

ولذا فان إسهام النقابات في حق تطوير العاملين وتطويرهم حقق للعديد من الاعضاء فرصاً واسعة من التقدم والتطور والحصول على مجالات واسعة في التعيين والتوظيف وغيرها من الابعاد ذات الاثر الفعال في تطوير القوى البشرية التابعة للنقابات.

9-5-3 سياسات التعويضات

ان سياسة التعويضات التي تمارسها النقابات ازاء الادارة قد حقق العديد من المزايا والمنافع والخدمات للعاملين، فبالاضافة لذلك نجد ان النقابات ذات الامكانيات المالية القوية استطاعت ان تحقق فرصاً للقيام بتعويض الاعضاء ضد البطالة ولو لفترات محددة وبشروط معينة، انسجاماً مع الامكانات المالية المتاحة لها وحجمها وطبيعة نشاطاتها واعضاءها...الخ.

كما انها تمارس دوراً ضاغطاً على ارباب العمل وخصوصاً التعويضات للعاملين اثناء الاضرابات او نتيجة الفصل او الطرد وغيره من الاجراءات، فان قيامها بوضع سياسات تعويضية لاعضاءها يعد من الظواهر التي تشكل اهمية واسعة في تدعيم نشاطاتها واحرازها التقدم الذي ينسجم مع هذا الدور.

4-5-9 علاقات العاملين

ان المجالات التي تسعى اليها النقابات هو خلق تماسك اجتماعي بين الاعضاء من خلال تقديم العديد من الخدمات الاجتماعية والعامة منها:

1- التأمين الصحي والخدمات الصحية.

2- التأمين الاجتماعي.

3- تقديم قروض مالية للاعضاء لغرض السكن، الزواج...الخ

4- تعويضات عن الغيابات او الفصل من العمل.

5- انشاء جمعيات استهلاكية للاعضاء.

6- انشاء جمعيات اسكان وتعمير.

7- انشاء دور للحضانة.

8- انشاء مطاعم عمالية.

9- انشاء نوادي اجتماعية وثقافية وترفيهية...الخ.

ان هذه الخدمات تتم بناء على القدرة المالية المتاحة للنقابة وحجم الاعضاء وان التوسع بتقديم مثل هذه الخدمات يحقق للنقابة علاقات عمالية سليمة وتطور التماسك الاجتماعي بينهم كما يكون في الوقت ذاته عنصر جذب واستقطاب عالي للانتماء لمثل هذه النقابات ويزيد قوته في المساومات الجماعية مع ادارات ارباب العمل.

المصطلحات

Union	نقابة
Professinonal Unions	نقابات المهنية
Labor Unions	نقابات العمالية
Collective Barganing	المساومة الجماعية
Permanent	دائمية
Fixed-Term	محددة المدة
Temporary	مؤقت
Agreement	الاتفاقية
Industrial Relations	العلاقات الصناعية .
Industrial Management	الادارة الصناعية
Joint Committee	اللجنة المشتركة
National Unions	النقابات الوطنية
Local Unions	النقابات المحلية
Staffing	التوظيف
Labor Relations	علاقات العمل
Work Force	قوة العمل

اسئلة للمراجعة

اولاً - اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات التالية

س1: ان مفهوم العلاقات الصناعية يستخدم كمرادف لمفهوم الادارة الموارد البشرية احياناً.

س2: النقابات المهنية تضم العناصر الذين ينتمون الى النقابات العمالية.

س3: المساومات الجماعية تؤمن للعاملين فرصاً للتحاور جماعياً بدلا من المواجهة الفردية للعمال مع الادارة.

س4: استطاعات النقابات ان تضغط على الادارة في ضرورة توحيد التعامل مع العاملين دون تمييز او تحيز.

س5: النقابات القطاعية وتضم اليها العاملون في نفس القطاع مثل مجال العمال النقد.

ثانياً - متعدد الخيارات

س6: أي من الاهداف لا تدخل في اطار اهداف النقابات:

1- المساومة الجماعية.

2- تحسين ظروف العمل.

3- تطوير طرق المواصلات.

4- تقديم الخدمات الاجتماعية.

5- التأثير في سياسة الدولة.

س7: أي من النشاطات التالية لا يدخل في نطاق ادارة علاقات العمل:

1- التعاون.

2- الاهمال.

3- انشاء النقابة.

4-مقاومة النقابة.

5- كل ما ذكر اعلاه.

س8: أي من انواع النقابات التالية لا يدخل في نطاق انواع النقابات وفق الموقع الجغرافي:

1- النقابات المحلية.

2- النقابات الوطنية.

3- النقابات الاقليمية.

4- النقابات الاسيوية.

5- النقابات العالمية.

س9: أي من الانواع التالية لا يدخل ضمن انواع المفاوضين:

1- المفاوض المتعاون.

2- المفاوض المتناقض.

3- المفاوض المنافس.

4- المفاوض المتجنب.

5- المفاوض المتوافق.

ثالثاً - الاسئلة الوصفية

س10: تكلم عن مفهوم و اهمية العلاقات الصناعية.

س11: تكلم عن اهمية نقابات العمال في القرن الحادي والعشرين.

س12: ماذا تقصد بالمساومة الجماعية ، حددها من حيث انواع المفاوضات وقدرتها.

س13: تكلم عن ادارة عقود العمل واهميتها.

س14: تكلم بايجاز عن تأثير النقابات العمالية على ادارة الموارد البشرية.

س15: ماذا تقصد بسياسات التعويضات وكيفية ممارستها من قبل النقابات.

الفصل العاشر

إدارة السلامة المهنية والصحية

1-10 مفهوم ادارة السلامة المهنية والصحية

2-10 أهمية ادارة السلامة المهنية

3-10 ادارة الظواهر السلوكية في العمل

1-3-10 جرائم العنف والاعتداء في موقع العمل

2-3-10 التدخين في مكان العمل

3-3-10 القلق والتوتر المتواصل

4-3-10 التعرض للمواد الكيميائية الخطرة

4-10 برنامج الصحة والسلامة المهنية

1-4-10 برامج السلامة

2-4-10 مساعدة العاملين

3-4-10 برنامج الوقاية من الامراض

إدارة السلامة المهنية والصحية

تمهيد

يتناول الفصل العاشر ادارة السلامة المهنية والصحية من خلال أربعة مباحث رئيسية، إذ يتضمن المبحث الأول مفهوم ادارة السلامة المهنية والصحية، اما المبحث الثاني فإنه يتناول أهمية إدارة السلامة المهنية، اما المبحث الثالث فإنه يتناول ادارة الظواهر السلوكية في العمل من ناحية جرائم العنف والاعتداء في مواقع العمل، وظاهرة التدخين في أماكن العمل والقلق والتوتر المتواصل لدى العاملين ثم التعرض للمواد الكميائية الخطرة في مواقع العمل، اما المبحث الرابع والأخير فإنه يتناول برنامج الصحة والسلامة المهنية من خلال برامج السلامة التي يتم اعتمادها في مساعدة العاملين وكذلك برامج الوقاية من الامراض وغيرها من السبل الكفيلة بوقاية وسلامة وصيانة القوى العاملة في المنظمة.

1-10 مفهوم ادارة السلامة المهنية والصحية

لقد اولت ادارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً للحفاظ على القوى البشرية العاملة من الاثار السلبية الناجمة عن حوادث واصابات العمل سواء مايتعلق منها بالسلامة المهنية Oc-cupational safety والتي تعني صيانة وحماية العاملين من الاصابات الناجمة من حوادث العمل، وكذلك الصحة المهنية Occupational health والتي تعني الحفاظ على العاملين من الامراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل. ولذا فان مفهوم السلامة بشقيها الصحي والمهني يتطلب اتخاذ جميع الاجراءات والخدمات من قبل ادارة الموارد البشرية في المنظمة لصيانة وحماية جميع عناصر العملية الانتاجية او الخدمية من الاصابات والحوادث الناجمة عن العمل، اذ ان العنصر البشري يشكل الاهمية الكبيرة التي توليها ادارة الموارد البشرية الاهتمام الكبير ضد الحوادث Accident التي تمثل الخسارة التي تلحق بالعنصر البشري اثناء الاداء نتيجة لتصرفه الخاطئ او لظروف خارجة عن قدرته بتلافيها اثناء انجاز العمل، كما ان الاصابات Injury يشير الى كل مايحصل خلال العمل ويؤدي الى تعطيل قدرة العاملين على الاداء لحين الشفاء بشكل كامل.

ان الفكر الاداري المعاصر ينظر الى قيام ادا رة الموارد البشرية بمسؤولياتها ازاء صيانة وحماية والحفاظ على القوى البشرية من جميع الحوادث او الاصابات التي يمكن ان تحصل اثناء العمل، ولذا فان الادارة العليا للمنظمة بشكل عام وادارة الموارد البشرية على

وجه الخصوص تسعى جاهدة لتوفير البيئة المهنية والصحية الملائمة والمناسبة لانجاز العمل ولذلك يعتبر توفير البيئة الامينة التي تحافظ على اعضاء المنظمة من التعرض للحوادث والاصابات سواء مهنية او سلامة صحية من متطلبات العصر الحديث وغالباً ماتوليه المنظمات الكبيرة اهمية خاصة لآثاره الاقتصادية والانسانية على سير العمليات الانتاجية.

2-10 أهمية ادارة السلامة المهنية

ان الاهمية التي تنطوي عليها ادارة السلامة المهنية والصحية تنطلق من الاهداف التي تتوخى بلوغها المنظمات المعنية، سيما في ظل المفهوم الحديث للتعامل مع القوى البشرية باعتبارها اهم الموجودات الانتاجية واثمنها رأسمالاً ولذلك بغية الحفاظ عليها وتوفير متطلبات الامن المهني والصحي لها يعتبر من اكثر الاهداف التي تسعى اليها منظمات الاعمال في القرن الحادي والعشرين ويمكن ايجاز الاهداف التي تسعى اليها المنظمة من خلال ذلك مايلي:

أ. ان القوانين والانظمة والتشريعات الحكومية ولوائح العمل وغيرها تفرض قانونياً توفير متطلبات السلامة المهنية والصحية للعاملين وعلى كافة منظمات الاعمال العاملة ان تلتزم بهذه القوانين والانظمة والا وقعت تحت طائلة المسؤولية من جراء عدم التزامها بذلك.

ب. ان اغلب المنظمات العاملة تقع تحت ضغوطات واسعة من الاتحادات والنقابات العمالية التي تسعى دائماً نحو توفير الاجواء المهنية والصحية لاعضائها من خلال الاتصال المباشر مع الادارة واستخدامها اسلوب المساومات الجماعية في اقرار سبل تأمين بيئة العمل المناسبة والملائمة لذلك.

ج. السعي الحثيث من قبل المنظمات العاملة للمحافظة على سمعتها امام العاملين لديها وجمهور المتعاملين معها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة واجواء مناسبة في مزاولة نشاطاتها الانتاجية والخدمية على حد سواء.

د. ان الامن والسلامة المهنية والصحية للعاملين من شأنها ان تؤدي الى تقليص الاصابات والحوادث بين العاملين وهذا ينعكس بصورة واضحة على تحسين الانتاجية وتطويرها وتقليص التكاليف بالوقت والجهد مساهماً في تحقيق الربحية المستهدفة للمنظمة.

هـ. ان سعي العديد من المنظمات لخلق وتيرة تنافسية لها في الاسواق وجذب المهارات والكفاءات العاملة واستقرارها وتقليص دوران العمل، يجعل من تلك المنظمات تسعى بشكل حثيث نحو توفير بيئة عمل آمنة وصحية تتناسب مع رغبتها في الاستقرار والاستمرار في الانشطة الانتاجية والخدمية.

ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات بصورة عامة لتوفير البيئة المهنية والصحية الملائمة والمناسبة للعاملين بها والحفاظ عليهم من حوادث واصابات العمل تحقيقاً لأهدافها في تحسين الانتاجية وتطويرها.

3-10 ادارة الظواهر السلوكية في العمل

تعتبر المظاهر السلوكية في العمل من اكثر الجوانب التي تسعى ادارة الموارد البشرية لاعطاءها اهتمام كبير توخياً لتجنب العاملين الآثار الناجمة عن المسالك او الظواهر السلبية والتي غالباً ماتكون الاساس في خلق مظاهر التعرض للاصابات المهنية والصحية، ولذا تسعى تلك المنظمات للحد من الظواهر السلوكية السلبية من خلال استخدام الوسائل المختلفة في الجانب التنظيمي والاداري ومن تلك الظواهر حالات العنف والاعتداء في العمل، التدخين، التعرض للمواد الكيميائية، وغيرها من تلك الظواهر.

10-3-1 جرائم العنف والاعتداء في موقع العمل

تعد جرائم العنف والاعتداء في مواقع العمل من الظواهر الحياتية التي تحصل نتيجة الصراعات والنزاعات الفردية اوالجماعية للعاملين، سيما وان المنظمة تنطوي على مجموعة من الافراد ويعملون سوية وغالباً ماتحصل النزاعات والاختلافات بالآراء والمعتقدات وغيرها من الاسباب التي تؤدي الى قدر معين من الحوادث اثناء العمل وتسعى ادارة الموارد البشرية من خلال العديد من الوسائل والاجراءات للحد من حصول مثل هذه الممارسات ومنها:

1- الاجتماعات الدورية التي يتم من خلالها تحصين العاملين ضد حالات العنف والجرائم وغيرها.

2- البرامج المنتظمة للتفتيش والمراقبة للعاملين اثناء العمل.

3- الاجراءات التأديبية والانظباطية ضد المقصرين.

4- التحذيرات والتوجهات المستمرة من المشرفين والاداريين.

ان هذه الاساليب وغيرها تعتبر من الوسائل الكفيلة بتقليص وتقليل حالات الجرائم اثناء العمل، فضلاً عن تأثير الاخلاقيات التي ينبغي ان يقترن بالاهتمام بالقيم والعادات والاعراف الاجتماعية الداعية لتجاوز العديد من هذه المظاهر كزرع روح التعاون والمحبة والثقة بين العاملين وغيرها.

10-3-2 التدخين اثناء العمل

ان التدخين اثناء العمل يعد مصدراً من مصادر الحوادث وخصوصاً بالنسبة للعمليات الانتاجية التي تتسم بخطورة التدخين فيها اذا كانت من المصادر التي تتعرض للحريق، فضلاً عن تأثيرها على صحة العاملين غير المدخنين، ولذا تلجأ ادارة الموارد البشرية الى تأكيد اهمية عدم التدخين والتأكيد على الاضرار الناجمة عنه بوسائل متعددة منها:

1- الاعلانات التحذيرية لمخاطر التدخين واضرارها على الفرد والجماعة في اطار العمل.

2- لوحة الاعلانات، اذ غالباً مايتم نشر صور للحوادث او الاصابات الناجمة عن مخاطر التدخين اثناء العمل.

3- الشرائح والافلام والاعلانات الارشادية في مختلف مواقع العمل.

4- الاجراءات التأديبية التي يتم اتخاذها ازاء العناصر غير الملتزمة بقواعد السلامة العامة والامن الصناعي.

5- البرامج التفتيشية المنتظمة اثناء العمل.

ان هذه الوسائل وغيرها يمكن ان تمارس بشكل منتظم وسليم للحد من ظواهر التدخين اثناء العمل خشية على الصحة والسلامة العامة للعاملين في المنظمة.

10-3-3 القلق والتوتر المتواصل

ان حالات القلق والتوتر التي غالباً مايحصل لبعض العاملين نتيجة لظروف عمل غير مناسبة كالحرارة والرطوبة والضوضاء وغيرها تجعل الافراد العاملين في حالة من التوتر والقلق مما ينعكس اثرها على حصول اصابات او حوادث اثناء الاداء ولذا فان ادارة الموارد البشرية تأخذ على عاتقها مسؤولية السعي نحو توفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة وتقلل من اثار التوتر والقلق من خلال مايلي:

1- توفير ظروف عمل مناسبة من حيث النظافة والتهوية والحرارة والرطوبة ..... الخ.

2- الاجتماعات الدورية في مكان العمل وخلق علاقات عمل تتسم بالطابع الاجتماعي لتقلل اثار التوتر والقلق النفسي لدى العاملين.

3- الاعلانات التحذيرية للآثار الناجمة عن التوتر والضغوط النفسية اثناء العمل.

4- البرامج المنتظمة للعمليات التفتيشية على العمل.

ان هذه الاساليب والاجراءات من شأنها ان تساهم بشكل فعال في تقليص الآثار الناجمة عن حالات التوتر والقلق الذي يظهر اثناء اداء العاملين، اذ تسعى ادارة الموارد البشرية في المنظمة على تركيز اهتمامها في تقليل تلك الآثار.

4-3-10 التعرض للمواد الكيميائية الخطرة

بالرغم من الآثار البيئية المادية للعمل من حرارة وتهوية ورطوبة ونظافة وضوضاء واتربة ....الخ فان هناك ظروف خاصة ترتبط بطبيعة الاعمال والانشطة التي تتعامل مع المواد الكيميائية والبيولوجية او غيرها حيث انها تمثل مصادر خطورة اضافية كاحتمالات التسمم والاصابة بامراض معينة ....الخ ولغرض قيام ادارة الموارد البشرية بدورها بتحقيق السلامة المهنية والصحية للعاملين لديها فأنها غالبا ما تلجأ للسبل التالية:

1- الاجتماعات الدورية اليومية او الاسبوعية في مكان العمل لغرض توجيه العاملين حول المخاطر الناجمة عن هذه المواد الكيميائية والبيولوجية ومخاطرها على الصحة والسلامة العامة للافردا العاملين في المنظمة.

2- الاعلانات التحذيرية التي يتم استخدامها كوسيلة ارشادية وتوجيهية للافراد العاملين حول المخاطر الناجمة عن تلك المواد.

3- توفير الملابس الواقية ومعدات السلامة عند التعامل مع هذه المواد.

4- المنشورات التي تبين واقع المخاطر الناجمة عن هذه المواد.

5- الشرائح والافلام واشرطة الفيديو التي يتم من خلالها عرض بعض الامثلة عن المخاطر المتعلقة بهذه المواد .

6- لوحة الاعلانات التي غالبا ما يتم من خلالها عرض حقيقة المخاطر المرتبطة بالتعامل مع هذه المواد.

7- البرامج التفتيشيه المنظمة دوريا لمشرفي ومراقبي العمل ومثالية الارشاد والتوجيه بهذا الشأن .

ولذا فان ادارة الموارد البشرية ايماناً منها باهمية الحفاظ على سلامة وصحة العاملين لديها من مخاطر التعرض لمثل لهذه المواد فانها تمارس مختلف السبل الكفيلة بتقليل الاثار الناجمة عن التعامل مع هذه المواد، سعيا منها لتوفير وتأمين البيئة الصحية والمهنية الملائمة والمناسبة لجميع العاملين من مخاطر هذه المواد.

4-10 برنامج الصحة والسلامة المهنية

مما لاشك فيه بان برنامج الصحة والسلامة المهنية يعتبر من المهام التي توليها ادارة الموارد البشرية اهمية استثنائية، مستهدفة من خلالها تأمين وتوفير البيئة الصحية والسلامة المهنية لجميع العاملين لديها والحفاظ عليهم من الاثار الناجمة عن المخاطر الناتجة عن العمل وتقليل اثر الحوادث والاصابات المهنية والصحية من خلال اعداد البرامج الوقائية والعلاجية في مجالات الاعمال والانشطة الانتاجية والخدمية.

1-4-10 برنامج السلامة

ان برنامج السلامة المهنية يعتبر من المهام الاساسية التي توليها ادارة الموارد البشرية اهتماماً استثنائياً في اطار انجاز اهدافها الادارية والتنظيمية، ولكي نحقق ذلك بالشكل السليم لابد وان تحدد بوضوح مصادر الحوادث والاصابات التي ترافق اداء العاملين، ففي المنظمات المعاصرة تتنوع صور ومجالات حصول الحوادث والاصابات في العمل نتيجة النشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمات وطبيعة تعاملها مع بيئات مختلفة واكثر تعقيداً من ذي قبل، ولذا فان ادارة الموارد البشرية لاتستطيع حصر الاسباب او المصادر بشكل دقيق، لكنها من الناحية العملية يمكن لها حصر هذه المصادر بثلاثة مصادر اساسية هي:

1- الاسباب الشخصية: وتمثل الاسباب المتعلقة بالافراد العاملين انفسهم كعامل السن، عيوب البصر ..... الخ، اومحدودية الخبرة في التعامل مع العمل واحياناً عدم تحملهم المسؤولية او عدم تقديرهم للمخاطر الناجمة عن العمل، خصوصاً عند تعرضهم لبعض المواد الكيميائية والبيولوجية او تعاملهم مع اجهزة ومعدات تتطلب وفرة المهارات والقدرات الفنية العالية وغيرها من الاسباب التي ترتبط بالذات الانسانية للعاملين.

2- الاسباب التي تتعلق ببيئة العمل: وتتركز هذه الاسباب في طبيعة ظروف العمل كالحرارة والتهوية والاضاءة والتبريد والضوضاء والاتربة والاشعاعات وغيرها، وغالباً ماتخلق توتراً وضغطاً نفسياً على العاملين او تشكل عناصر خطورة تلعب اثراً واضحاً في حصول الاحداث والاصابات اثناء العمل.

3- الاسباب الفنية: وتتركز هذه الاسباب بالاجهزة والآلات والمكائن والمعدات التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد الفني او اهمالها وعدم صيانتها بصورة دورية ومنتظمة او حصول عيب او عطل بها وغيره من الاسباب التي يتعرض من خلالها العاملين لحوادث او اصابات ناجمة عن تلك الاجهزة والمعدات الانتاجية والتشغيلية.

وبغية السعي الجاد من قبل ادارة الموارد البشرية لتوفير عناصر السلامة المهنية والصحية المناسبة لتقليل الاصابات بحوادث العمل لابد من اتخاذ الاجراءات التالية لتأمين السلامة المهنية اللازمة للاداء:

1- توفير البيئة الملائمة مهنياً وصحياً للعاملين: ان توفير ظروف عمل مهنية وصحية ملائمة لابد وان تحقق مايلي:

أ. التأكيد على توفير البيئة الملائمة من حيث الظروف المادية للعمل كالتهوية والتبريد والحرارة .... الخ من العوامل التي تؤثر على الانجاز الفعال للعمل.

ب. تحديد المصادر التي تهدد العاملين بالاضرار وتحديد سبل الوقاية منها كالملابس او الواقيات وغيرها من متطلبات السلامة المهنية.

ج. اتخاذ جميع الاجراءات التي تتعلق بوقاية العاملين من آثار المواد الحارقة او الكيمياوية او البيولوجية من خلال متطلبات السلامة منها.

د. اصدار التعليمات التي تلزم العاملين باتخاذ اجراءات السلامة المهنية اثناء العمل.

هـ. اتخاذ الاجراءات التأديبية المناسبة لمن يقصر عن الالتزام بتعليمات السلامة المهنية.

2- تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين: ان اتخاذ اجراءات الدقة بتحديد مواصفات وسمات ومؤهلات العاملين غالباً مايحقق سبل مثلى في تقليل الاصابات والحوادث في العمل والتأكيد على أهمية توصيف العمل واختيار العاملين المناسبين والمؤهلين لممارسة العمل اضافة لاعتماد سبل التدريب والتطوير المستمر لهم بغية تحقيق التوافق والانسجام التام مع امكانية تنفيذ تلك الانشطة بما يحقق اهداف المنظمة في انجازها للاداء باقل الحوادث او الاصابات التي تحصل في العمل.

3- الرقابة والمتابعة المستمرة للعاملين: ان انتهاج سبل الرقابة والمتابعة المستمرة للعاملين من

خلال التأكيد على قيام العاملين باتباع سبل السلامة المهنية يعتبر من الاسباب الرئيسية لتقليل مخاطر التعرض للاصابات اثناء العمل وهذا يتطلب القيام بجولات رقابية وتفتيشية دورية ومنظمة وتوجيهات مستمرة من مشرف العمل وادارة الموارد البشرية.

4- تحديد الجهة المسؤولة عن برنامج السلامة المهنية: ان تحديد الجهة المسؤولة عن برنامج السلامة المهنية وضمان مشاركة العاملين انفسهم في وضع تلك البرامج الوقائية يعد على درجة عالية من الاهمية في تحقيق اهداف برنامج السلامة المهنية والصحية للعاملين.

10-4-2 مساعدة العاملين

مما لاشك فيه ان ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تولي العنصر البشري اهمية خاصة، ولذا فانها تلجأ من خلاله الى اعتماد العديد من الوسائل الهادفة في مساعدة العاملين في الوعي المهني والصحي واستخدام الوسائل الكفيلة بتعريفهم بالعمل ومخاطر الادقات والاجهزة او المواد المستخدمة وما يرتبط بها من مخاطر قد تؤدي لحصول اصابات او حوادث عمل، ومن هذه الاساليب مايلي:

1- عقد الاجتماعات الدورية اسبوعياً او شهرياً لتعريف العاملين بمخاطر العمل واثاره على العاملين وسبل الوقاية من المخاطر الناجمة عن العمل.

2- الاعلانات الارشادية والتحذيرية والتي يتم وصفها في مختلف مجالات العمل كلوحات الاعلان او تعليقها في الاماكن الخطرة وغيرها.

3- توفير الاحصاءات والسجلات التأريخية بالحوادث وحجمها وآثارها بغية التعريف بامثلة فعلية عن دافع وآثار الاصابات وحوداث العمل.

4- استخدام الشرائح والافلام واشرطة الفيديو المتوفرة لدى المنظمة واطلاع العاملين عليها وبصورة مستمرة كوسيلة تحذيرية وارشادية للعاملين.

5- الاجراءات التأديبية للعناصر التي يلاحظ عدم التزامها باجراءات السلامة المهنية في العمل وتحفيز الملتزمين من خلال المكافآت او العلاوات التي تشجعهم نحو الالتزام بشروط وضوابط السلامة المهنية.

6- استخدام الملابس الواقية ومعدات السلامة الاخرى وارشاد العاملين نحو ضرورة اعتمادها في العمل وعدم التفريط بعدم استخدامها.

7- البرامج التفتيشية والرقابية الدورية والمنتظمة في العمل.

8- الدورات والندوات المستمرة لتعريف العاملين بالمستجدات الحاصلة في المعاملة وتحقيق سبل التعريف الدائم بضرورات واهمية السلامة المهنية.

ان حقيقة السعي الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية منطلقاً اساسياً لتحقيق اهداف المنظمة من خلال سلامة العنصر البشري لديها باعتباره ذو اهمية اساسية في تحسين وتطوير الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة وتحقيق المكانة السوقية الملائمة لها ازاء المنافسين في السوق.

3-4-10 برنامج الوقاية من الامراض

مما لاشك فيه ان ادارة الموارد البشرية في المنظمة، تقع على عاتقها مسؤوليات اعداد وتطبيق ومتابعة برنامج الوقاية من الامراض، اذ ان من واجباتها التأكد من ان الافراد العاملين لديها يتمتعون بوقاية ضد الامراض الصناعية، واذا ما اصيب أي منهم فانهم في الوقت ذاته يتابعون حصول هؤلاء العاملين على وسائل العلاج اللازم والحماية المناسبة من آثار تلك الامراض. ولذا فان اعداد وتنفيذ برنامج الوقاية من الامراض الصناعية يعتبر من الواجبات الاساسية التي توليها ادارة الموارد البشرية اهمية خاصة، ولذا فاها تسعى لاعتماد الوسائل والاساليب التالية لتحقيق سبل الوقاية اللازمة وهي:

1- اعداد ووضع برامج السلامة والوقاية الصحية من امراض المهنة والآثار الناجمة عن الامراض الصناعية بشكل عام.

2- متابعة واجراء التحقيقات في المشاكل الناجمة عند تطبيق هذه البرامج وما يرافقها من اخطاء او انحرافات في التطبيق.

3- مراجعة برنامج الوقاية من الامراض الصناعية بصورة دورية ومنتظمة والعمل بشكل مستمر على تعديلها بما يتناسب وظروف العمل والمستجدات الحاصلة في الظروف ومتغيراتها.

4- العمل على مساعدة العاملين من خلال برامج التدريب المستمرة لمعرفة مايتعلق بطبيعة العمل والظروف البيئية وطبيعة المهنة وما يرافقها من مخاطر وآثار صحية (نفسية او جسمية) بغية التعرف عليها بشكل دقيق واتباع سبل الوقاية اللازمة منها.

5- توفير متطلبات السلامة المهنية والصحية والوقاية من الامراض الصناعية من خلال

استخدام ملابس الوقاية والتسهيلات الكفيلة بالتخلص من آثار الاشعاعات او المواد الكيمياوية والبيولوجية وغيرها من المواد المستخدمة في اطار العمل وغيرها.

6- بذل الجهود اللازمة لوقاية العاملين من آثار الامراض وتلافي حصول الحالات غير المتوقعة ثم علاجها ومتابعة التخلص من آثارها الصحية والنفسية على العاملين.

ان السعي الحثيث من قبل ادارة الموارد البشرية بوضع البرامج الوقائية لسلامة العاملين مهنياً وصحياً يعتبر اساساً فعالاً في اداءها ومسؤولياتها بحيث تسعى من خلال ذلك الى تقليل الآثار والتداعيات الناجمة عن هذه الحوادث والاصابات وتلافي اضرارها عن المنظمة والعاملين في الوقت ذاته.

المصطلحات

Safety	السلامة
Accident	حادث
Injury	اصابة
Industrial safety	الامن الصناعي
Compensation	التعويضات
Stress	التوتر
Occupational health	الصحة المهنية
Psychological health	الصحة النفسية
Case study	دراسة الحالة
Values	القيم
Knowledge	المعرفة
Formal organization	تنظيم رسمي
Informal organization	تنظيم غير رسمي
Organizational culture	الثقافة المنظمية
Retirement	تقاعد

اسئلة للمراجعة

اولاً - اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات التالية

س1: ان الصحة المهنية تعني الحفاظ على العاملين من الامراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل.

س2: الحادثة تمثل الخسارة التي تلحق بالعنصر البشري اثناء الاداء.

س3: ان الضغوطات التي تمارس ضد ارباب العمل يجعلها مضطرة في توفير الامن الصحي والمهني للعاملين.

س4: ان جرائم العنف والاعتداء اثناء العمل من الظواهر الاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.

س5: ان توفير الملابس الواقية وبعض التسهيلات من الاساليب الحديثة في مواجهة المشاكل المهنية والصحية للعاملين.

ثانياً - متعدد الخيارات

س6: أي من الظواهر التالية لاتشكل ظاهرة سلوكية ضارة اثناء العمل:

1-التدخين في مكان العمل.

2- جرائم العنف والاعتداء اثناء العمل.

3- التدريب اثناء العمل.

4- القلق والتوتر المتواصل.

5- التعرض للمواد الكيميائية الخطرة.

س7: أي من المصادر التالية لاتشكل سبباً للحوداث والاصابات:

1- الاسباب الفنية.

2- الاسباب الاقتصادية.

3- الاسباب الشخصية.

4- الاسباب المتعلقة ببيئة العمل.

5- جميع ماذكر اعلاه.

ثالثاً - الاسئلة الوصفية

س8: تكلم بايجاز عن مفهوم ادارة السلامة المهنية والصحية واهميتها.

س9: ماهي الظواهر السلوكية الضارة اثناء العمل؟ حددها بايجاز.

س10: تكلم عن مظاهر التعرض للمواد الكيميائية والبيولوجية وآثارها على السلامة المهنية والصحية اثناء العمل.

س11: تكلم عن برامج السلامة المهنية والصحية بايجاز.

س12: تكلم عن ظاهرة التدخين اثناء العمل وسبل الوقاية منها.

الفصل الحادي عشر

نظم معلومات الموارد البشرية

1-11 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

2-11 مراحل تطور نظام معلومات الموراد البشرية

3-11 اهمية نظم معلومات الموارد البشرية

4-11 التطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية

1-4-11 معالجة المعلومات والنصوص

2-4-11 انظمة دعم القرار

3-4-11 قاعدة البيانات والاجهزة الرئيسية لانظمة معلومات الموارد البشرية

5-11 تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

1-5-11 تطبيقات التوظيف

2-5-11 تطبيقات ادارة الاداء

3-5-11 تطبيقات التدريب والتطوير المهني

4-5-11 تطبيقات التعويض

نظم معلومات الموارد البشرية

تمهيد

يتناول الفصل الحادي عشر نظم معلومات الموارد البشرية من خلال خمسة مباحث أساسية، يتناول المبحث الأول مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فإنه يتضمن مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فإنه يناقش أهمية نظم معلومات الموارد البشرية، أما المبحث الرابع فإنه يتضمن التطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية من ناحية معالجة المعلومات والنصوص وانظمة دعم القرار وقاعدة البيانات والأجهزة الرئيسية لانظمة معلومات الموارد البشرية، أما المبحث الخامس والأخير فإنه يتناول تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في الأطر المختار، للتطبيق مثل تطبيقات التوظيف وتطبيقات ادارة الأداء وتطبيقات التدريب والتطوير المهني وتطبيقات التعويض وغيرها من السبل الكفيلة في تحقيق أهداف المنظمة.

11-1 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

ازدادت اهمية استخدام الحاسوب في ادارة الموارد البشرية يوما بعد يوم باعتباره وسيطاً اداريا يساعد العاملين في الادارة على انجاز مهامهم الوظيفية بصورة اكثر كفاءة وفاعلية، وقد اشرت معطيات الفكر التنظيمي من ان مصطلح النظام System يتبلور كمفهوم علمي في نهاية الاربعينات من القرن الماضي، ويمثل مصطلحاً مشتقاً من كلمة Systema اليونانية والتي تعني الكل المركب من عدد من الاجزاء، وقد اصبح مفهوم النظام من اكثر المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...الخ والنظام رغم التباين في اتجاهات المفكرين والباحثين والاختصاصيين في اطار اعطاءه صورة موحدة لكنه من حيث المضمون الفكري للنظام ذاته يختلف باختلاف المجال الذي ينتمي اليه،اما المفهوم العلمي فلا يختلف عليه اثنان ولذا فان النظام عبارة عن مجموعة من العناصر او الاجزاء المتكاملة والمتداخلة والتي يمكن من خلالها تحقيق اهداف النظام، او انها مجموعة عناصر تشكل برنامج (اجراءات وفعاليات تنجز لتحقيق هدف او مجموعة اهداف)من خلال معالجة البيانات في فترة زمنية معينة والنظام وفق هذا المفهوم يتكون من اربعة عناصر اساسية هي:

1- المدخلات Inputs: والمدخلات في ادارة الموارد البشرية تعني جميع العناصر والمتغيرات

التي يتم اعتمادها في نظام المعلومات الادارية المرتبطة بالموارد البشرية والمادية والمالية وغيرها.

2- عمليات المعالجةProcess: ويمثل النشاطات التي يمارسها النظام على المدخلات الواردة اليه من بيانات ومعلومات لاغراض تحويلها الى مخرجات كافية، وتختلف هذه المعالجات العملية للمدخلات طبقاً لطبيعة الانظمة واختلافها.

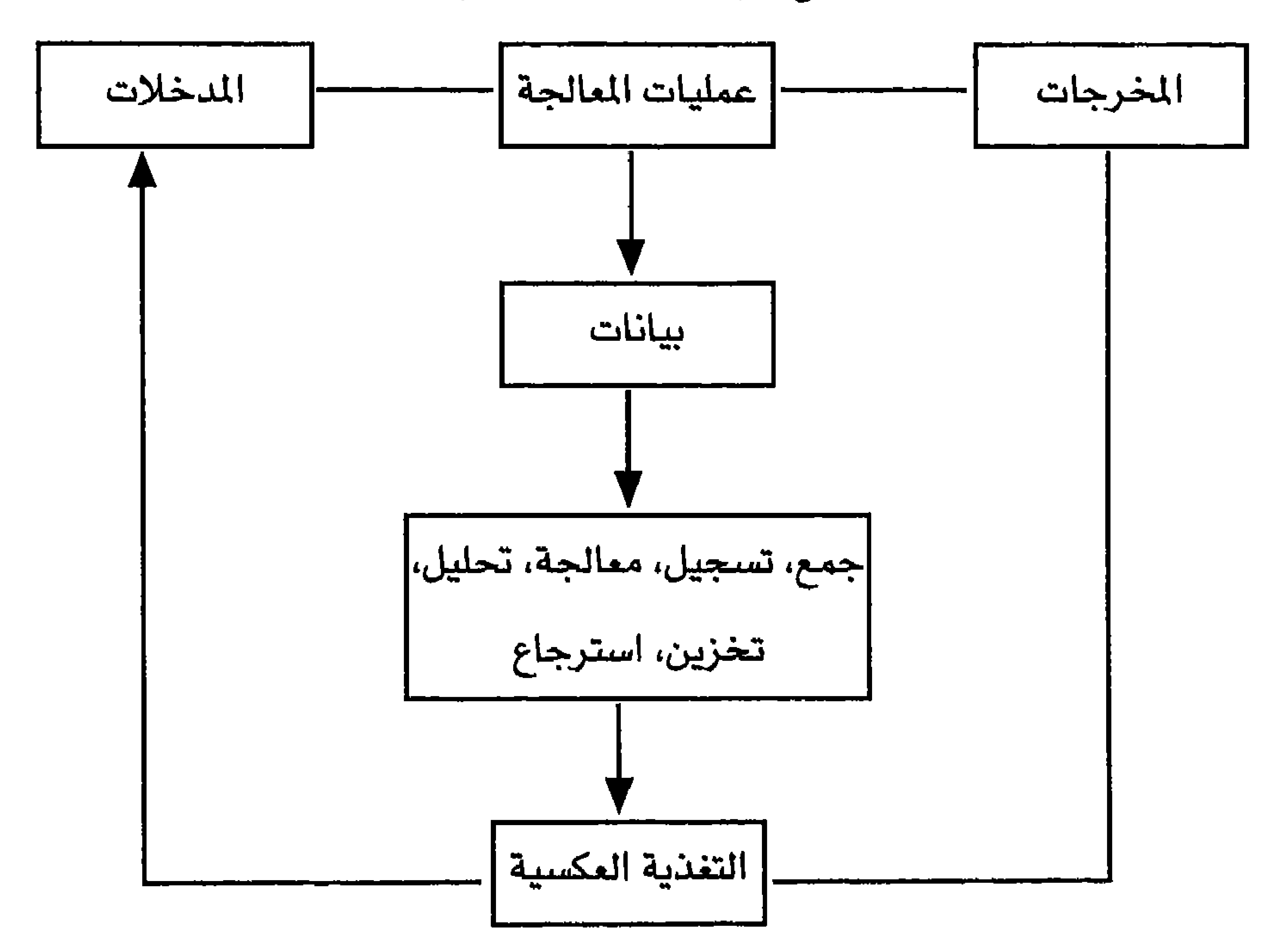
3- المخرجات :Outputs وتمثل النتائج النهائية التي تم التوصل اليها من بيانات ومعلومات ومعارف من خلال وحدات المعالجة اعلاه.

4- التغذية العكسية Feedback: وتمثل الانشطة الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقييم المدخلات ومعالجتها ومن الحاجة الفعلية لها.

والشكل رقم (23) يمثل نظام ادارة المعلومات

شكل رقم (23)

نموذج عام يتضمن عناصر نظام المعلومات



ولذا فأن مفهوم نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية يتناول جميع المهام والانشطة

التي ترتبط بادارة القوى البشرية العاملة وفقاً لطبيعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمة كاستقطابها وتطويرها وتدريبها وتحفيزها وتقييم ادائها وتنظيم العلاقات المرتبطة بهـا مع الادارات التنظيمية الاخرى في المنظمة، وخلق التناسق الكامل بين هذه المهام والمسؤوليات مع غيرها من الاقسام الاخرى بغية السعي لتحقيق اهداف المنظمة وانجازها بكفاءة وفاعلية.

2-11 مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية

لقد مرت عملية التطور الذي مر بها نظام المعلومات للموارد البشرية من النظام اليدوي الى نظام الحاسوب من خلال خمسة مراحل اساسية هي:

1- دراسات الجدوى: وقد تضمنت دراسات الجدوى للتحول من النظام اليدوي لانظمة الحاسوب من خلال:

أ. تشخيص المشكلات وتحديدها بدقة عالية.

ب. تحديد المشاكل العقبات الداخلية والخارجية المحتمل ظهورها في استخدام اجهزة الحاسوب.

ج. تحديد الاهداف المتوخى بلوغها لاستخدام الحاسوب.

د. تحديد مستلزمات ومتطلبات التشغيل.

هـ. تقديم التقرير الاولي لدراسة الجدوى المتعلقة بسبل الاستخدام الحاسوب في ادارة الموارد البشرية.

2- التصميم الاولى لنظام الموارد البشرية: ان التصميم والاعداد الاولي لنظام الموارد البشرية تحقق الانشطة التالية:

أ. العرض التفصيلي لصورة النظام والمتوقعات التي سيكون عليها.

ب. عرض وتحديد البدائل التي سيكون عليها النظام في ضوء الاهداف والمحددات.

ج. تقويم البدائل المتاحة للنظام.

د. تقديم المقترحات والتوجيهات اللازمة لذلك.

3- الدراسات الهندسية: لقد تضمنت الدراسات الهندسية والتقنية الجوانب الاساسية التالية:

أ. عــرض وتحــديد المتطلبــات الهندســيــة والفنيــة للمكونات المادية للنظام (كالاجهزة،العمليات التشغيلية،الاجهزة المساعدة).

ب. الدراسات الاولية والتفصيلية حول التكاليف والفعاليات لانظمة التصميم الهندسي البديلة الاخرى.

ج. اختيار التصميم المناسب والاكثر فاعلية وكفاءة.

د. تقديم التوصيات والمقترحات.

هـ. عند حصول الموافقة على ذلك يتم تقديم عرضاً مفصلا لمتطلبات النظام من القوى البشرية.

4- اختبار النظام وتطبيقه: وعملية الاختبار تنطوي على القيام بالانشطة التالية:

أ. اختبار الانظمة الفرعية.

ب. اختبار النظام الكلي المقترح لنظام معلومات الموارد البشرية.

ج. تطبيق النظام وتشغيله.

5- متابعة وتقييم النظام: وتنطوي هذه المرحلة على القيام بالانشطة الضرورية التالية:

أ. قياس وتقويم الاداء المنجز.

ب. اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

ج. المتابعة المستمرة للنظام.

ان هذه الخطوات تتضمن مراحل التطوير التي مر بها نظام معلومات الموارد البشرية وكيفية تحويله من النظام اليدوي البسيط الى الاجهزة والانشطة الحاسوبية التي اسهمت بتحقيق فاعلية وكفاءة نظام القوى البشرية العاملة في المنظمات الانسانية المختلفة.

3-11 اهمية نظم معلومات الموارد البشرية

لقد اسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال في اطار العديد من الانشطة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية ومن هذه المجالات هي:

1- السجلات والادارة: لقد ادى استخدام الحاسوب في مجال السجلات الى توفير الوقت والجهد مع تحقيق الموضوعية والدقة في الانجاز، اضافة الى زيادة المتابعة والرقابة وامكانية تجميع التقارير والاستعانة بها في اتخاذ القرارات الادارية في الوقت والمكان

المناسبين وان سرعة توفيرها للمعلومات ودقتها تجعل القرارات الادارية المتخذة اكثر فاعلية في معالجة المشاكل الحاصلة في الاداء.

2- الاختيار والتعيين: ان الاستخدام السليم للحاسوب في اقسام الاختيار والتعيين في ادارة الموارد البشرية، جعل امكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الافراد المرشحين للوظائف واسترجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما ان ذلك من شأنه ان يساهم في اجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعين ثم اتخاذ القرار الموضوعي المناسب انسجاماً مع المعلومات ودقتها حول المرشحين، اضافة لسرعة اتخاذ القرار.

3- ادارة الاجور والرواتب: لقد حقق استخدام الحاسوب في ادارة الموارد البشرية وفي مجال الاجور والرواتب والمكافأت المزايا التالية:

- زيادة الدقة والسرعة عند اعداد قوائم الاجور والرواتب والمكافأت وصرفها في الاوقات المناسبة لمستحقيها.
- المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافأت والمستحقات للقوى العاملة في المنظمة.
- امكانية اجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الاجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين في المنظمة.
- القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاستقطاعات المطلوبة داخلياً وخارجياً.
- المساعدة في سهولة اجراء التحليلات المحاسبية اللازمة للاجور والرواتب واكتشاف الاخطاء والانحرافات بالسرعة والدقة اللازمة بغية اتخاذ الاجراءات التصحيحية بشأنها.

4- برامج التدريب والتأهيل: لقد اسهم استخدام الحاسوب في نظم المعلومات المتعلقة بالعاملين الى تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل واعداد الحاجات التدريبية اللازمة للافراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابلياتهم وكفائتهم ومؤهلاتهم العلمية.

5- تقييم اداء العاملين: لقد اسهم الحاسوب في القيام باعداد وسائل التقييم لاداء العاملين بموضوعية ودقة عالية، اضافة لاستخدامه في مجالات التقاعد والضمان

والتطوير وغيرها من الانشطة التي اصبح الحاسوب في اطارها افضل الوسائل الكفيلة بتحقيق اهداف المنظقم بصورة اكثر كفاءة وفاعلية.

ولذا فان نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً فعالاً في تحسين وتطوير الاداء، فهي تتسم بقدرة عالية على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بدقة وسرعة كبيرة عند الحاجة اليها في اتخاذ القرارت الادارية المطلوبة في مختلف نشاطات ومهام ادارة الموارد البشرية، بالاضافة لقدرتها في خلق النزعة التنسيقية والتكاملية بين مختلف الانشطة الادارية والتنظيمية داخل المنظمة المعنية.

4-11 التطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية

ان التطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية تعتبر من الوسائل الاساسية الهادفة لتوفير المعلومات الدقيقة والسريعة في الوقت والمكان المناسبين عند الحاجة اليها سيما وان استخدامات الحاسوب من شأنه ان يسهم في عملية توفير الحقائق والمعلومات بصورة اكثر فاعلية وكفاءة من العمل اليدوي، ولذا فان تطبيق الحاسوب وانظمته المختلفة تتطلب توفير بعض المرتكزات الاساسية في هذا الخصوص، اذا تطلب الامر الحصول على النتائج الدقيقة المتوخى توفيرها عند الحاجة ومن هذه المتطلبات ما يلي:

أ. العمل على توفير العناصر الادارية والتنظيمية والفنية اللازمة لتشغيل نظام المعلومات من الناحيتين الكمية والنوعية، وتوفير الحوافز المعنوية والمادية القادرة على استقطاب هؤلاء العاملين وتحقيق الرضا من اجل استقرارهم واستمرارهم في مواصلة العمل وتشغيل النظام المعلوماتي بشكل سليم.

ب. مواكبة التطورات التكنولوجية في نظم ادارة المعلومات، والعمل الدائب من اجل تحديث النظام ومواصلة العمل على تطويره وتحسينه.

ج. توفير الاجهزة والالات والمعدات اللازمة لتشغيل النظام وصيانته بصورة منتظمة تلافيا للحالات التي من شأنها توقف العمل جزئياً او كلياً.

د. توفير جميع البيانات اللازمة لادارة نظم المعلومات للموارد البشرية وتحديد المعلومات المراد توفيرها بدقة ووضوح واشعار العاملين بان نظام المعلومات يساهم في توفير الاجواء التي تساعدهم في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة ولا يتعلق بوجودهم في المنظمة لغرض خلق فرص التعاون والتآلف مع النظام وعدم اعتباره مهدداً لوجودهم الوظيفي في المنظمة.

هـ. توفير كافة التسهيلات اللازمة لتشغيل النظام كالمساحات الارضية وسبل المنادلة والاتصالات وتوفير ظروف العمل والاجواء المناسبة للقائمين على النظام وتشغيله.

ولذا فان التطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية يمكن ان تغطي النشاطات والمسؤوليات التي ترتبط بادارة الموارد البشرية كافة.

11-4-1 معالجة المعلومات والنصوص

ان معالجة المعلومات والنصوص باستخدام الاجهزة الحاسوبية تتطلب بلا شك بناء وتصميم نظام لقاعدة المعلومات المتعلقة بمتطلبات الموارد البشرية، وقاعدة المعلومات عبارة عن مشروع معقد، اذ تستلزم قيام مصممي قاعدة المعلومات باختيار التصميم الذي يلائم حاجات ادارة الموارد البشرية في ظل المعايير الفنية والعملية والاقتصادية اللازمة لتشغيل النظام وتحقيقه لسبل المالجة واسترجاع المعلومات عند الحاجة اليها بالشكل الدقيق والسريع، بناء وتصميم قاعدة المعلومات تتطلب التعاون بين ادارة الموارد البشرية (المستفيد) من النظام والمتخصصين في بناء هذه القاعدة ليتم اولا بناء المخطط الرئيسي للنظام ثم المخططات الفرعية له وهذا يعني التصميم المنطقي للنظام في ضوء الحاجة الفعلية للمعلومات المطلوبة، ولذا ينبغي ان يتم التلازم بين التصميم المادي والتصميم المنطقي للنظام وهذا يتطلب ان يتم القيام بتخزين المعلومات في قاعدة المعلومات (النظام) ثم تحديد كيفية الوصول اليها، أي استرجاعها وفق قواعد المنطق التحكمي في معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات ثم سبل الوصول اليها واسترجاعها عند الحاجة اليها في نظام الاسترجاع ولذلك يتم تصميم نظم معالجة المعلومات على النحو الذي يستطيع من خلاله النظام من القايم بانجاز عمليتين او اكثر من عمليات المعالجة في ان واحد عند الحاجة اليها مع مراعاة حد ادنى من التكرار لمفردات المعلومات وعمليات المعالجة، ولذا فان تصميم نظام قاعدة المعلومات يحتم مراعاة نوعين من العلاقات بين الملفات هي العلاقات المادية Hardware والتي ترتبط بطبيعة الاجهزة والمعدات المستخدمة والعلاقات المنطقية Software المتمثلة بجوانب برمجة النشاطات التشغيلية للعمليات. ولذا فان عمليات المعالجة للمعلومات والنصوص المطلوبة تتطلب فاعلية استرجاعها عند الحاجة اليها وهي تتضمن النشاطات المتعلقة بالتصفح والكشف الشامل للوصول الى المعلومات المطلوبة، وتحديد مواقع الملفات وتهيئة سبل الاجابة لطلب المعلومات المتوفرة، أي انها نظام

يوفر الاسلوب الملائم في الحصول على معلومات (ملفات) او أي اجزاء منها من خلال استخدام سبل البحث ورموزه المستخدمة والتي يجب ان تتلائم مع رموز المحتوى المركزي للملفات في قاعدة نظم المعلومات او البيانات المخزونة في النظام.

2-4-11 انظمة دعم القرار

لقد اصبحت القيادات الادارية العليا في مختلف المنظمات الانسانية العاملة تدرك بجدية ووضوح مدى الحاجة الفعلية للتحول من الادارة الارتجالية القائمة على اساس الحدس والتخمين والفراسة الى الادارة العلمية الواعية والمخططة والسبيل الامثل لولوج هذا المجال يتمثل باستخدام الاساليب (التقنيات) الرياضية الحديثة في مجالات دعم وصنع القرارات، ومن اكثر الاساليب المعاصرة شيوعا واستخداما هي تحليل نقطة التعادل، الحجم الاقتصادي الامثل للخزين، السيطرة على المخزون، المحاكاة، صفوف الانتظار، البرمجة الخطية، تحليل الحساسية، القرارات، نظرية المباريات، شبكات Pert، ونظرية المسار الحرج CPM وغيرها من الاساليب التي اسهمت بشكل فعال في تسهيل وتدعيم سبل صنع واتخاذ القرارات ومن هذه المجالات ما يلي:

أ- ترشيد عملية صنع القرار: ان معرفة هذه الاساليب وتطبيق نماذجها في حل المشكلات واستثمار الفرص المتاحة التي تواجه المنظمة بصورة عقلانية والتعامل مع كل حالة وفق معطياتها اعتماداً على التحليل والاستنتاج بدلاً من استخدام سبل الحدس والتخمين، الامر الذي ساعد بدوره القيادة الادارية العليا في صنع القرارات وترشيدها ويجنب الدخول في متاهات الخطأ وتجربة التي غالباً ما تحد من دقة وسرعة القرار لاعتماد السبل التقليدية على الحكم الشخصي ومعطيات الحدس والفراسة والتخمين في القرارات التي تتطلبها المنظمة.

ب- تسهيل عملية صنع القرارات: وتتمثل هذه التسهيلات من خلال قيام النظام بتزويد القيادات الادارية في المنظمة بالمعلومات التي يمكن استخدامها بالطريقة المناسبة عند صنع القرار، اذ ان نظام المعلومات يساعد في توفير المعلومات عن المنافسة بحيث يسهل التعامل مع التهديدات والتحديات التي تواجه المنظمة من خلال توفير البدائل المختلفة وتقييم النتائج المتوخى الحصول عليها من مختلف البدائل ثم اختيار البديل الافضل في ضوء المتاح من المعلومات اذ يتعذر على متخذي القرار القيام بتحديد البديل الافضل

بالطرق التقليدية لكثرة المعلومات والتطور الهائل والكبير في ظروف التقدم التكنولوجي ومتغيراته المختلفة ولذلك ان قاعدة المعلومات المتاحة للمنظمة من شأنها ان تيسر السبل المثلى في صنع القرار المناسب.

ج- اتمتة عملية صنع القرار: وهذا يعني بان النظام يمكن ان ينجز المهام التي كانت تنجز من قبل الفرد،اذ ان هذه الاساليب ساهمت في اتمتت عمليات صنع القرار وخاصة المشكلات المتكررة الحصول او من الامثلة الشائعة بهذا الشأن نظام السيطرة على الخزين لتحديد الاحجام الاقتصادية المثلى Economic Order Quantity اذ يتم التحكم به من خلال الحاسوب من خلال تحديد نقطة اعادة الطلب Reorder Point والحدين الاعلى والادنى للخزين والكمية الاقتصادية للطلب وغيرها، بحيث ان النظام يتعامل مع هذه الحالة بصورة اوتوماتيكية دون الحاجة لقرار من الشخص المعني بالتشغيل سيما اذا توفرت البيانات التي تحدد الاطار العام للمعالجة المطلوبة وهكذا بالنسبة للعديد من الانظمة التحكمية الاخرى، ولذا فان نظام المعلومات من شأنه ان يخلق القدرة العالية في تحقيق الاهداف المطلوب تحقيقها للمنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية في ظل وفرة المعلومات التي تساهم في دعم عملية صنع القرارات.

3-4-11 قاعدة البيانات والاجهزة الرئيسية لانظمة المعلومات الموارد البشرية

يتركز نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية على تحويل البيانات الى معلومات، أي يتم تحويل المفاهيم الخالية من المعنى الظاهري الى مفاهيم ذات معنى تسهل معه عملية اتخاذ القرارات. وان عمليات المعالجة تأخذ ثلاث صيغ هي:

أ. الدفعات التتابعية.

ب. الدفعات المباشرة.

ج. الدفعات الفورية غير المباشرة.

ففي معالجة الدفعات التتابعية يتم تخزين التغيرات وكذلك الاسئلة عن معلومات معينة تحدث لملف معين خلال فترة زمنية محددة ثم تجري المعالجة لها على نحو دوري اعتمادا على جدول مخطط لتحديث الملف او للاجابة على تلك الاسئلة ويمكن تنفيذ المعالجة لتلك الدفعات على اسس مجدولة يومياً، اسبوعياً، شهرياً او عند الحاجة اليها، مثلاً يتم تحديث الرئيسي من خلال استحداث ملف جديد مثلا علامات الطلبة يجري تحديثها في نهاية كل

فصل دراسي، في ضوء المعاملات الحاصلة لدرجات الطالب خلال فترة زمنية التي يتطلبها الفصل الدراسي من الامتحان الاول والامتحان الثاني والنشاط الصفي ثم الامتحان النهائي للفصل ويمكن من خلال ذلك تحديث الملفات المباشرة لجميع ملفات الطلبة، اما المعالجات الفورية المباشرة فتصب على معالجة المعلومات لتحديث الملفات فوراً عند حصولها او بعد وقت قصير من وقوع الحدث الحقيقي او الفعلي دون الحاجة لترتيبها مسبقاً على شكل دفعات ولذا فان المعلومات الموجودة في الملفات الرئيسية الفورية ينبغي ان تعكس على نحو صحيح كل التغيرات الحاصلة، مثلا عند قيام احد المسافرين بحجز مقعد على رحلة معينة للسفر بالطائرة يقوم وكيل الحجز بادخال التغير ويتم على الفور تحديث عدد المقاعد غير المحجوزة على الرحلة بحيث تعكس ذلك النقص بحق واحد من المقاعد المتوفرة للحجز وهكذا. وفي اغلب الاحيان تكون تطبيقات المعالجة المباشرة تطبيقات انية وسريعة وبعض عن اسلوب المعالجة فان نظام المعلومات يتطلب اتخاذ الاجراءات التالية:

1- تهيأة البيانات وتنفيذها: وهذا يعني تهيأة البيانات المراد ادخالها في ضوء الاستثمارات المعدة لهذا الغرض وادخالها للنظام بالصيغة التي يمكن قراءتها وقبولها من قبل الحاسب باستخدام احدى وسائل الادخال المتاحة وفي ضوء مراعاة السرعة والسهولة والدقة والكلفة والجهود المبذولة فيها. فبعد الحصول على البيانات من المصادر المختلفة يتم الاعداد لادخالها للنظام من خلال عمليات التسجيل على وسائط معينة مثل الاقراص ،الاشرطة، او على الوثيقة المصدرية مثل نماذج البيع او الشراء والادخال المخزني او ادخالها مباشرة الى الحاسب من خلال لوحة المفاتيح او الماسحات الضوئية وغيرها من الوسائل المستخدمة في عمليات الادخال للبيانات المطلوبة، وبغض النظر عن السبل التي يتم بها الادخال فان النظام ينبغي ان يتم تغذيته بالبيانات بصورة سليمة ودقيقة لكي تكون عمليات المعالجة الجارية لها للبيانات او في بناء قاعدة المعلومات صحيحة وسليمة.

2- التصفية Filtration: وتعني الغربلة للبيانات ومفرداتها بعد الادخال بحيث يتم استبعاد وعزل المفردات غير المفيدة او التي ليس لها علاقة بالحالة او الموقف المراد اتخاذ القرار بشأنه وهذا يعني الاقتصار على العلومات الضرورية والمفيدة، ويمكن ايراد اهم مبررات الحاجة لتصفية هذه البيانات بما يلي:

- استبعاد البيانات الفائضة عن الحاجة.
- عزل مفردات البيانات غير ذات العلاقة.
- استبعاد البيانات الشاذة والدخيلة.
- استبعاد البيانات المتقادمة والميتة.
- تشذيب حالات المبالغة والغموض.
- ازالة التعارض والتناقض.
- ضمان شمولية المخرجات النهائية ذات العلاقة بالموقف موضوع القرار.

3- الفهرسة: ان مفردات البيانات عادة بعد عمليات التصفية غير منظمة ومغايرة للمواصفات ولذا ينبغي القيام بتصفيتها وترتيبها على نحو متماثل ومتشابه من حيث طبيعة تلك المفردات ولذا فان هناك خطوتين رئيسيتين يتم اعتمادهما وهما:

أ. التصنيف Classification: وهي عبارة عن عملية ذهنية او فكرية يتم في ضوءها تحديد نوع البيانات وتقسيمها الى مجموعات بحيث تمتلك كل مجموعة من المفردات خصائص متماثلة ومتشابهة تماما وان توضع وفقا لمجموعات تفي بالاغراض المطلوبة من قبل المستفيدين من تلك البيانات وهناك نوعين من التصنيف هما:

- التصنيف المعياري: حيث يتم بموجبه تصنيف البيانات وفق معايير محددة مسبقاً مثل تصنيف الطلبة تبعاً للكليات ثم للاقسام العلمية ثم وفق الجنس او الحالة الاجتماعية او وفقا للمراحل الدراسية وهكذا وفق نمط معياري محدد من التصنيف.
- التصنيف الهرمي: ويمثل التصنيف الذي يجري استخدامه في تنظيم المعلومات الادارية عادة، حيث يتم تصنيف البيانات في مجموعات رئيسية ومن ثم تقسم لمجموعات فرعية ثم لمجموعات فرعية اصغر فأصغر وهكذا.

كما يمكن الجمع بين كلا التصنيفين عند الحاجة اليهما في تصنيف البيانات وبناء قاعدة المعلومات اللمتعلقة بادارة الموارد البشرية مثلا.

ب. الترتيب: ويعني الترميز Coding لمفردات البيانات المصنفة من خلال اعطاء كل منها رموز مختصرة يدل عليها ويميزها عن غيرها من اجل الترتيب والتنسيق، والرمز يتضمن مجموعة من القواعد التي تسهل مهمة تحويل مفردات البيانات الى لغة رمزية

يتعامل معها النظام بدقة ووضوح، اذ يقدر على النظام ان يتعامل مع اللغة الاصلية للبيانات ولذا فان الرمز يعتبر اكثر دقة ووضوحاً وسهولة في التعامل مع النظام ومن ثم المعالجة المطلوبة.

4- اعداد التقارير Reporting: وفي هذه الخطوة يتم تحويل البيانات الى معلومات بعد استكمال الخطوات المذكورة علاه، وعادة ما يتم عرض هذه المعلومات في صورة تقارير تأخذ صيغاً واشكالا مختلفة مثل (الجداول، المخططات، الخرائط، الوصف، المعادلات...الخ) وهذه يتم اعدادها وفقاً لحاجات المستفيدين من تلك المعلومات كما يمكن عرض هذه المعلومات على الشاشة الطرفية بالنحو الذي يستطيع المستفيد ان يتعامل مع هذه التقارير بأستخدام الحاسبة، وهناك انواع متعددة من التقارير المعدة لهذا الغرض منها التقارير الدورية المنتظمة اليومية ، الاسبوعية، الشهرية، السنوية، او التقارير عند الحاجة اليها او الطلب وتقارير التبوء مثل تقارير التبوء بالمبيعات او التقارير التخطيطية وغيرها من انواع التقارير التي يتطلبها المستفيد لصنع واتخاذ القرارات المعينة ازاء الظواهر او المشكلات التي تستدعي المعالجة.

5- التخزين :Storage ان العمليات الجارية السابقة للبيانات وبعد عمليات المعالجة تتحول الى معلومات يتم الاستفادة منها لاغراض صنع القرار او لاية حاجة معينة ثم يتم خزن تلك المعلومات للاستفادة منها في مراحل لاحقة، اذ ليس من المنطقي ان تقوم ببذل تلك الجهود من اجل تحويل البيانات الى معلومات ومن ثم اتلافها بعد الاستفادة منها لمرة واحدة، لذا فان الحاجة الى خزن هذه المعلومات في ملفات معينة والاحتفاظ بها يطلق عليها قاعدة البيانات او المعلومات، وقد يستمر الخزن لهذه البيانات والمعلومات لفترات زمنية طويلة ثم يمكن استرجاعها عند الحاجة كوثائق تأريخية او مستندات وتقارير مهمة.

6- التحديث :Updating وتهدف عملية التحديث للمعلومات التي تم خزنها في قاعدة البيانات الى بيانات جديدة وحديثة تنسجم مع الحاجة اليها في اتخاذ القرارات، أي المحافظة على قيمة هذه المعلومات المخزونة سواء بالنسبة للمخططين او صانعي القرارات. اذ ان عدم تحديث تلك البيانات او المعلومات يعني ثباتها وعدم الفائدة منها في ضوء المستجد من التغيرات الحاصلة في البيانات الحديثة، وعمليات التحديث لتلك البيانات يتم عبر متغيرين هما:

أ. الاضافة :Insert ويتم من خلال ذلك اضافة او تعديل معلومات على قاعدة البيانات كالتغيرات التي تطرأ على حركة المبيعات لسلعة معينة مثلاً اذ يتم من خلال ذلك اضافة معلومات جديدة لقاعدة البيانات او المعلومات المخزونة.

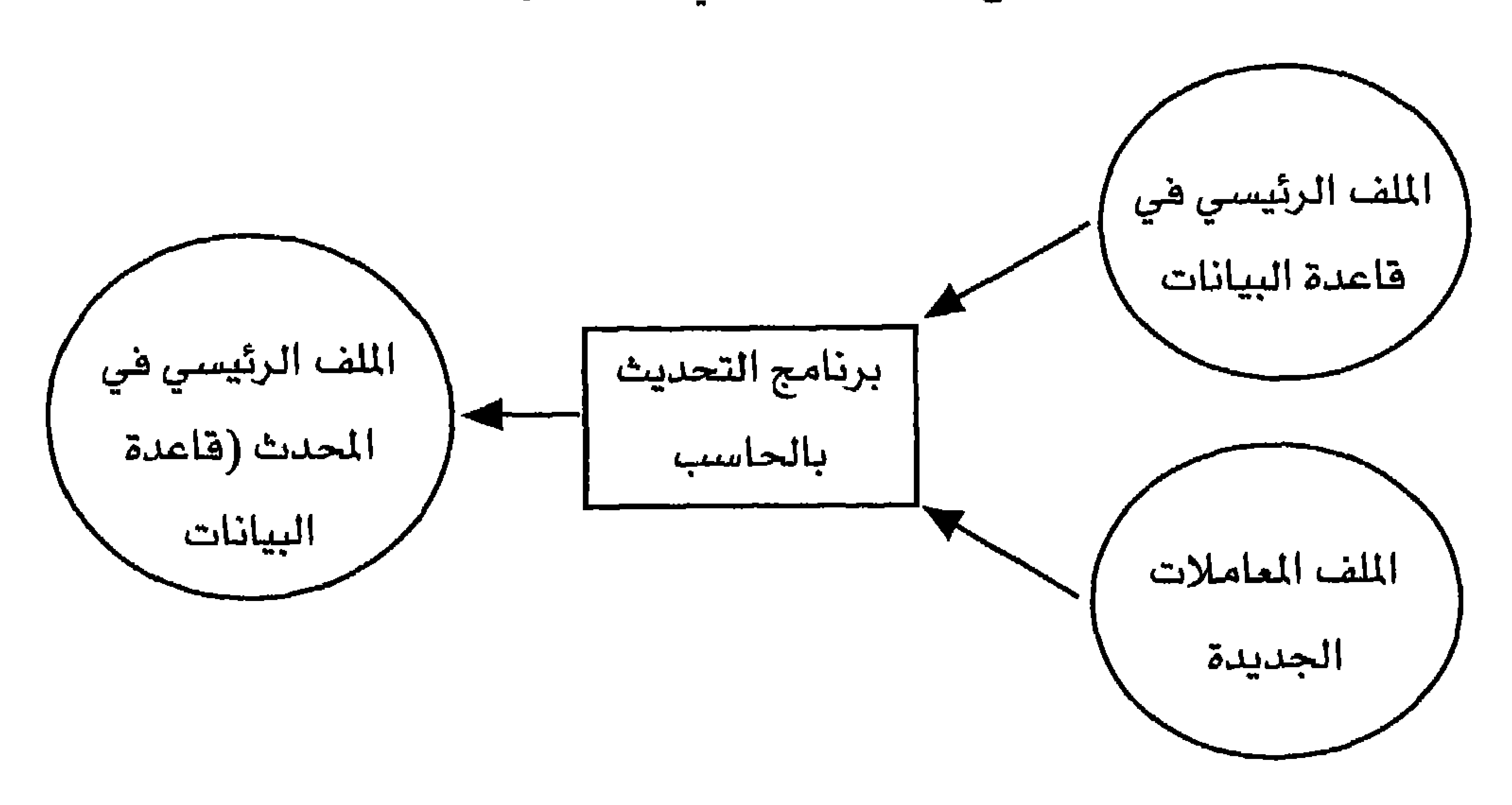
ب. الحذف :Delete ويتم من خلال ذلك حذف بعض المعلومات او البيانات الموجودة في قاعدة البيانات لانتفاء الحاجة اليها وعدم جدوى الاحتفاظ بها في قاعدة البيانات في المنظمة.

7- الاسترجاع Recall: وهذا يعني ان المعلومات المخزونة في قاعدة البيانات يمكن الرجوع اليها عند الحاجة اليها مجدداً وهذه هي الحكمة وراء خزن هذه المعلومات، حيث ان مستجدات الحاجة لهذه البيانات يمكن ان تحصل لسبب او اخر مما يتطلب الامر استرجاعها وفق اساليب معينة، يحددها تصميم النظام وحاجة المنظمة او الجهة المستبعدة من قاعدة المعلومات هذه.

والشكل رقم (24) يوضح طبيعة التعامل مع الملفات وسبل التحديث والتعامل مع قاعدة البيانات او المعلومات:

الشكل رقم (24)

نموذج تحديث البيانات في قاعدة المعلومات



5-11 تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

ان تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية تعني جميع سبل التعاملات الجارية بمهام ومسؤوليات ادارة الموارد البشرية واعتماد الحاسوب في التعامل معها بدلا من الاساليب الشخصية في الاستقطاب والاختيار والتعيين ، والترقيه والمكافأة....الخ، أي ان يتم ضخ جميع البيانات المتعلقة بالافراد العاملين في المنظمة ثم القيام بأجراء كافة المعالجات لتلك البيانات عن طريق استخدام الحاسوب الالكتروني من اجل توفير المعلومات لكي يتم اعتمادها في اتخاذ القرارات، وسيتم لاحقاً ايضاحاً لبعض الجوانب التطبيقية في هذا المجال.

1-5-11 تطبيقات التوظيف

لقد اشرنا في الفصول السابقة الى السبل التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية في عمليات الاختيار والتعيين (التوظيف) للافراد المراد تشغيلهم في المنظمة، ثم اشرنا الى تلك المصادر للاختيار او التعيين وهما المصدر الداخلي في المنظمة والمصدر الخارجي خارج المنظمة، وكلا المصدرين يتطلب وفرة البيانات المتعلقة بالافراد المراد اختيارهم للتوظيف او التعيين طبقاً لطبيعة المؤهلات والكفاءات او القابليات والمهارات المطلوبة للعمل وهذا يعني ان تتوافر لدى الافراد المراد تشغيلهم مهارات فكرية ومهارات انسانية ومهارات فنية يتطلبها العمل المراد تشغيلهم فيه، ولذا فان التطبيق الامثل لمثل هذه البيانات يتم توفيرها في قاعدة البيانات او المعلومات التي اشرنا لذكرها سابقاً بحيث ان تحتوي على كافة المعلومات المطلوبة بغية الدراسة والتحليل والمقارنة واختيار المعلومات التي يتم في اطارها القرار المراد اتخاذه بشأن التعيين او التوظيف. وادناه بعض البيانات التي يتم اعتمادها في قاعدة البيانات لاغراض تطبيق جوانب التعيين مثل:

- المؤهلات العلمية.
- المستوى الدراسي.
- عدد سنوات الدراسة.
- المؤهلات العملية
- الخبرة في العمل (عدد السنوات، اشهر....الخ).

- التصنيف الوظيفي للمهنة.
- المؤهلات الفنية.
- المهارات الفكرية المطلوبة للعمل.
- ابتكار.
- ابداع.
- تميز.
- المهارات الانسانية للعمل.
- تعاون.
- ثقة.
- ولاء.

2-5-11 تطبيقات ادارة الاداء

تعد عملية تطبيق وادارة وتقييم الاداء من المهام المناطة في ادارة الموارد البشرية والتي تتطلب بلا ادنى شك سبل موضوعية في اعتماد تطبيق الحاسب الالكتروني لها لكي تحقق معها كل سبل التقويم والادارة الموضوعية والدقة العالية. وهذا من شأنه ان يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة من البيانات المتعلقة بطبيعة الاداء وسبل تقرير مستوى الانجاز المتحقق للعاملين من خلال المقارنات القائمة بين المخطط والمتحقق فعلاً في الاداء، ويمكن ايراد بعض الامثلة من البيانات المراد توفيرها بغية التعرف على مستوى الاداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة وبالتالي ادارة الاداء العام للافراد العاملين في المنظمة ومن هذه المعلومات ما يلي:

- الطاقات الانتاجية التصميمية للمعدات والاجهزة.
- الطاقات الانتاجية المتاحة للمعدات والاجهزة.
- الطاقة المخططة.
- الطاقة المتحققة (الفعلية).
- عدد ايام العمل في السنة.

- عدد ساعات العمل في اليوم.
- عدد الدوريات.
- عدد العاملين في الانشطة الانتاجية.
- عدد العاملين في الانشطة الخدمية.
- اجمالي الرواتب والاجور.
- الاجور الشهرية.
- الاجور اليومية.
- عدد ساعات الاجازات.
- عدد ساعات العطل والتوقفات عن العمل.
- عدد ساعات الصيانة (يومياً، شهرياً، فصلياً...الخ)

11-5-3 تطبيقات التدريب والتطوير المهني

ان المنظمات المعاصرة اصبحت متطلبات تعلم وتدريب، اذ ان التطوير والتحسين المستمر في الاداء اصبحت الظاهرة التي تتسم بها منظمات اليوم والا فان المنظمة التي لا تسعى للتطوير والتحسين المستمر في الاداء لا يمكن لها ان تواجه المنافسة الحادة في الاسواق الحالية، ولذا اخذت ادارة الموارد البشرية على عاتقها مهمة اعداد وتوفير الافراد العاملين كماً ونوعاً لفرض الوفاء بالالتزامات اتجاه انجاز العمليات الانتاجية والخدمية في المنظمات الحديثة، ولكي يكون اسلوب التدريب والتطوير المهني قائماً على الابعاد الموضوعية في تحقيق الاداء لا بد وان يبرمج هذا النشاط من خلال اعتماد الحاسب الالي ولذا فان تطبيق هذا النشاط التطويري والتدريبي يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن جميع البيانات المتعلقة بالنشاطات الجارية في المنظمة ثم يصار في ضوءها اتخاذ القرار المتعلق بالعمليات التطويرية والتدريبية ومن الامثلة على هذه البيانات التي تشكل قاعدة المعلومات للمنظمة هي:

- انواع المهن والوظائف.
- الوظائف الادارية والحاسبية.

- الوظائف الهندسية والفنية.
- اعداد العاملين بمختلف الوظائف.
- الانشطة الانتاجية بانواعها.
- الانشطة الخدمية بانواعها.
- الانشطة المختبرية وانظمة مناولة المواد.
- الحاجات الفعلية للعاملين.
- انواع النشاطات التدريبية والتطوير.
- التدريب الفني.
- التدريب الاداري.
- التدريب المحاسبي.

11-5-4 تطبيقات التعويضات

ان نظام قاعدة البيانات التي ينبغي ان يصمم يعتمد على نوع التعويضات المطلوبة وتوفير البيانات المتعلقة بها، اذ ان التعويضات قد تنطوي على الرواتب والاجور والمكافأت والحوافز والاعانات والخدمات النقدية والخدمات العامة والاجتماعية المقدمة للعاملين وغيرها من الجوانب المتعلقة بتعويضات العمل ولذا فان قاعدة البيانات التي يجب ان تعتمد لغرض بناء تلك القاعدة تتطلب بيانات ومعلومات واسعة وشاملة وترتبط بالعديد من الانشطة المؤداة في المنظمة، لكي يصار من خلالها الى امكانية تحقيق سبل الاستفادة من تلك اليانات في اعتماد القرارات المتخذة بشأن التعويضات والمكافأت ومن الامثلة على هذه البيانات ما يلي:

- عدد العاملين الكلي.
- عدد العاملين في النشاط الفني.
- عدد العاملين في النشاط الخدمي.
- عدد العاملين في النشاط الاداري والمحاسبي.
- الرواتب والاجور الكلية وتفصيلات عن انواعها.

- انواع الحوافز والمكافأت وتفصيلاتها.
- حالات التقاعد.
- حالات العجز.
- حالات الفصل والطرد.
- حالات التعيين والتوظيف.
- الضمان الاجتماعي للعاملين.
- الاعانات المالية للمحتاجين من العاكلين.
- الانشطة الثقافية والاجتماعية والترفيهية.
- تعويضات العجز.
- تعويضات الخطورة في العمل.

ان جميع التطبيقات التي وردت في المبحث السابق تتطلب بناء قاعدة من البيانات والمعلومات الواسعة والتي ترتبط بجميع الحالات والانشطة والمتغيرات المتعلقة بالمنظمة والافراد العاملين بالنشاط المراد تطبيقه في ادارة الموارد البشرية بصورة موضوعية ويتسم بالدقة والوضوح والسرعة في صنع القرار المراد اتخاذه بالنشاط المعين.

المصطلحات

System	نظام
Information System	نظم المعلومات
Inputs	مدخلات
Process	عمليات المعالجة
Outputs	المخرجات
Feed Back	التغذية العكسية
Hardware	الاجهزة والمعدات
Software	البرمجيات
Economic Order Quantity	الحجم الاقتصادي الامثل
Reorder Point	نقطة اعادة الطلب
Labor Relation	علاقات العمل
Quality Of Work Life	نوعية حياة العمل
Mission	رسالة المنظمة
Policy	سياسة
Labor Law	قانون العمل
Task	مهمة
Job	وظيفة او عمل
Activity	نشاط
Specialization	التخصص
Turn over Rate	نسبة الدوران
Promotion	ترقية
Recuritment	استقطاب

Vacant Job	وظيفة شاغرة
Data Base	قاعدة البيانات
Filtration	التصفية
Classification	التصنيف
Coding	الترميز
Reporting	اعداد التقارير
Storage	التخزين
Updating	التحديث
Insert	الاضافة
Delete	الحذف
Recall	الاسترجاع

اسئلة للمراجعة

أولاً - اجب بكلمة صح او خطأ للعبارات الاتية

س1: لقد تبلور مفهوم النظام Systemلمصطلح علمي في نهاية الاربعينات من القرن الماضي

س2: تضمنت دراسات جدوى التحول من النظام اليدوي الى نظام الحاسوب تشخيص المشكلات وتحديدها بدقة عالية.

س3: لم يتناول اختيار نظام الحاسوب وتطبيقه اختبار وتحديد الانظمة الفرعية المطلوبة.

س4: لا تعتبر برامج التدريب والتأهيل احد المهام التي توليها ادارة الموارد البشرية أي اهتمام معين.

س5: لا يوجد أي اختلاف بين الاجهزة الحاسوبية Hardware والبرمجيات Softwareفي نظام الكومبيوتر.

ثانياً - متعدد الخيارات

س6: أي من الانشطة التالية لا يدخل ضمن متابعة وتقييم النظام:

1- قياس وتقييم الاداء المنجز.

2- اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

3- دراسات الجدوى المطلوبة للعملية.

4- المتابعة المستمرة للنظام.

5- لا شيء مما ذكر.

س7: أي من العناصر التالية لا يدخل في عناصر نظام المعلومات:

1- المدخلات.

2- المخرجات.

3- التنظيم والمراقبة.

4- العمليات او المعالجة.

5- التغذية العكسية.

س8: أي من المفاهيم التالية لا يدخل ضمن انشطة دعم القرارات:

1-ترشيد عملية صنع القرار.

2- تسهيل عملية صنع القرار.

3- تطوير العملية التدريبية.

4- اتمتة عملية صنع القرار.

5- لا شيء مما ذكر اعلاه.

ثالثاً - الاسئلة الوصفية

س9: تكلم عن مفهوم واهمية نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية.

س10: تكلم عن مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية.

س11: اشرح بايجاز التطبيقات الحاسوبية في ادارة الموارد البشرية مركزاً على انظمة دعم القرارات.

س12: تكلم عن قاعدة البيانات والاجهزة الرئيسية لانظمة معلومات الموارد البشرية.

س13: تكلم بوضوح عن سبل تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية وحدد بمثال تطبيقا التعويضات.

المصادرالعربية

- د. عبوي، زيد منير (2006) "ادارة الموارد البشرية" ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان - الملكة الاردنية الهاشمية.

- أ.د. النجار، فريد (2006) "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" ، الدار الجامعية بالاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- أ.د. حمود، خضير كاظم (2005) "ادارة الجودة الشاملة" ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - المملكة الاردنية الهاشمية.

- د. عقيلي، عمر وصفي (2005) "ادارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - المملكة الاردنية الهاشمية.

- د. الطائي، محمد عبد الحسين آل فرج (2005) "المدخل الى نظم المعلومات الادارية" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - المملكة الاردنية الهاشمية.

- د. برنوطي، سعاد نائف (2004) "ادارة الموارد البشرية - ادارة الافراد" دار وائل للطباعة والنشر، عمان - المملكة الاردنية الهاشمية.

- د. صالح، محمد فالح (2004) "ادارة الموارد البشرية - عرض وتحليل" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - لملكة الاردنية الهاشمية.

- أ.د. حمود، خضير كاظم (2002) "ادارة الجودة وخدمة العملاء" ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - المملكة الاردنية الهاشمية.

-أ.د. حمود، خضير كاظم (2002) "السلوك التنظيمي" دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - المملكة الاردنية الهاشمية.

- أشوك تشاندا وشلبا كابرا، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي (2002) "استراتيجية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - جمهورية مصر العربية.

- د. محمد، راوية حسن (2001) "ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية" الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.

- د. ابو شيخة، نادر احمد (2000) "ادارة الموارد لبشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - المملكة الاردنية الهاشمية.

- د. سعيد، صالح عودة (1994) "ادارة الافراد" الجامعة المفتوحة، طرابلس.

- د. عاشور، احمد صقر (1983) "ادارة القوى العاملة - الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان.

- د. عباس، سهيلة محمد وعلي حسين علي "ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - المملكة الاردنية الهاشمية.

المصادر الانكليزية

-Goetsch, D. L. and Davis, S. B. (2006)"Quality management, introduction to Total quality management for production, processing, and services" 5th ed. , Pearson International Edition, Prentice-Hall, New Jersey, USA.

-Hall, R. H. and Tolbert, P. S. (2005) “Organizations, structures, processes, and Out comes, 9th ed. ,Person Prentice -Hall ,New Jursey, USA.

-Robbins, S. P. (2005) “Essentials of orgazizational Behavior" 8th ed. ,Person Prentice -Hall, New Jursey, USA.

-Summers, D. C. S. (2005) “Quality management Creating and sustaining organizational Effectiveness" ,Person Prentice -Hall,New Jursey, USA.

-George, J. M. and Jones, G. R. (2005) “Understanding and managing organizational behavior" 4th ed. ,Person Prentice -Hall ,New Jursey, USA.

-Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2004) “Strategic management and Business Policy" 9th ed. ,Person Prentice -Hall ,New Jursey, USA.

-Slack, N.,Chambers, S. and Johnston, R. (2004) “Operations management" 4th ed. ,Person Prentice -Hall ,New Jursey, USA.

-Meredith, J. R. and Mantel, S. D. (2003) “Project management A managerial Approach" 5th ed. ,Person Prentice -Hall ,New Jursey, USA.

-Landon, K. C. and Landon, J. P. (2003) “management Informaton System"

,Prentice -Hall ,New Jursey, USA.

-Denisi, A. S. and Griffin, R. W. (2001) "Human Resorce management" , Hughton Mifflin Co.

Library of ،-Denis, A. and Griffin, R. (2001) "Human Resorce management" Crosiers.

-Anthony, W. P., Perrewe, P. L. and Kaemar, M. K. (1999) "Human Resorce management :A Strategic Approach" ,The Dryden Press.

-Mathis, R. L. and Jackson, J. M. (1998) "Personnel, Human resorce management" ,West Publishing Co.

-Scher merhorn, J. R. ,Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1997) "Organization Behavior" ,John Wiley & Son, Inc.

-Flippo, E. (1980) "Principiles of personnel management" ,McGraw-Hill Book Co., New York.

المصطلحات

Human resource management	ادارة الموارد البشرية
System Theory	نظرية النظام
Organizational objectives	الاهداف التنظيمية
Human objectives	الاهداف الانسانية
Conceptual skills	المهارات الفكرية (الذهنية)
Technical skills	المهارات الفنية (التقنية)
Human skills	المهارات الانسانية
Functional objectives	الاهداف الوظيفية
Environmental challenges	التحديات البيئية
Global challenges	تحديات العولمة
Quality challenges	تحديات الجودة (النوعية)
Total quality management	ادارة الجودة الشاملة
Centralization and decentralization	المركزية واللامركزية
Personnel management	ادارة الافراد
planning	التخطيط
Organizing	التنظيم
Leading	القيادة (التوجيه)
controlling	الرقابة (السيطرة)
Managerial functions	الوظائف الادارية
Empowerment	التمكين
Staff	استشاري
Line	تنفيذي
Division of Labor	التخصص في العمل
Human Relation	العلاقات الانسانية

Globalization	العولمة
Global Competition	المنافسة العالمية
Prevention Action	العمل الوقائي
Corrective Action	العمل العلاجي
Continuous Improvement	التحسين المستمر
Management by fact	الادارة بالحقائق
Job analysis	تحليل العمل
Work measurement	قياس العمل
Time and motion study	دراسة الوقت والحركة
Historical data	البيانات التاريخية
Work sampling	عينة العمل
External environment	البيئة الخارجية
Internal environment	البيئة الداخلية
Technological changes	المتغيرات التكنولوجية
Work- force changes	تغيرات قوى العمل
Environmental changes	المتغيرات البيئية
Organizational changes	المتغيرات التنظيمية
Supply human resources	عرض القوى العاملة
Trends	الاتجاهات
Labor market	سوق العمل
Work- force analysis	تحليل قوة العمل
Work - load analysis	تحليل عبء العمل
Action plan	خطة العمل
Time series analysis	تحليل السلاسل الزمنية
correlation analysis	تحليل الارتباط

Regression analysis	تحليل الانتشار
Management process	العملية الادارية
Job design	تصميم الوظيفة
Job analysis	تحليل الوظيفة
Job description	وصف العمل
Job specification	مواصفات العمل
Job evaluation	تقويم العمل
Job element	عناصر العمل
Task	المهمة
Duty	العبء
Position	المركز
Job	العمل
Occupation	المهنه
Career	الممارسة المهنية
Job content	محتوى العمل
Job requirement	متطلبات العمل
Job context	ظروف العمل
Job simplification	تبسيط العمل
Job Rotation	تدوير(مناوبة) العمل
Job enlargement	تكبير العمل
Job enrichment	اثراء (اغناء) العمل
Skills verity	تنويع المهارات
Task identity	تحديد المهام
Task significant	اهمية المهام والواجبات
Autonomy	الاستقلالية

Interaction	التفاعل مع الآخرين
Recruitment	استقطاب، اجتذاب
Internal Sources	المصادر الداخلية
Employees references	توصيات العاملين
Constraints	المحددات او القيود
Employment agencies	وكالات الاستخدام
Training programs	برامج التدريب
Advertisements	الاعلانات
External resources	المصادر الخارجية
Public agencies	الوكالات العامة
Private agencies	الوكالات الخاصة
Consultant agencies	الوكالات اللاستشارية
Employees	العاملين
Employment	التشغيل
Agencies	الوكالات
Business	الاعمال
Interview	المقابلة
Preliminary interview	المقابلة المبدئية (الاولية)
Employment tests	اختبارات التشغيل (التوظيف)
Background investigation	خلفية المتقدم للفحص
Physical examination	الفحص الطبي
Abilities	القابليات
Skills	المهارات
Intelligence	الذكاء
Reliability	الثبات

Validity	الصدق
Employment interviews	مقابلات التوظيف (التعيين)
Directive interview	المقابلة الموجهة
Open interview	المقابلة المفتوحة
Personality tests	اختبارات الشخصية
Aptitude tests	اختبارات الاستعداد
Psychological tests	الاختبارات النفسية
Interest tests	اختبارات الميول
Knowledge tests	اختبارات المعرفة
selection	الاختيار
Training	التدريب
Training concept	مفهوم التدريب
On Job Training	التدريب اثناء العمل
Training Center	مركز التدريب
Off Job Training	التدريب خارج العمل
Training Methods	طرق التدريب
Training Objectives	اهداف التدريب
Training Requirement	متطلبات التدريب
Learning Concept	مفهوم التعلم
Individual Training	التدريب الفردي
Group Training	التدريب الجماعي
Job Rotation	التدوير الوظيفي
Training Needs	الاحتياجات التدريبية
Creative Objectives	اهداف ابتكارية
Problem Solving Objective	اهداف معالجة المشاكل

Questionnaire	استمارة الاستبيان
Problem Analysis	تحليل المشاكل
Performance Appraisal	تقييم الاداء
Job Analysis	تحليل العمل
Performance Evaluation	تقييم الاداء
Promotion	الترقية
Management By Objective	الادارة بالاهداف
Management By Results	الادراة بالنتائج
Work Standard	معايير العمل
Assay Appraisal	التقييم المقالي
Critical - Incident Appraisal	تقييم المواقف الحرجة
Graphic - Rating scale	المقياس البياني الرقيبي
Check Lists	قوائم المراجعة
Forced - Choice Rating	مقياس الاختيار الاجباري
Ranking Methods	طرق الترتيب
Alternation	الترتيب التبادلي
Paired Comparison	المقارنة الثنائية
Forced Distribution	التوزيع الاجباري
Performance Standards	معايير الاداء
Normal Distribution	التوزيع الطبيعي
Individual Development	تطوير الافراد
Individual Evaluation	تقويم الافراد
Motivation	الدوافع
Discriminating	التمييز
Performance Measurement	مقاييس الاداء

Corrective Action	الاجراءات التصحيحية
Mental Requirement	المتطلبات العقلية
Mental Abilities	القدرات العقلية
Personality Traits	الصفات الشخصية
Job Knowledge	المعرفة بالعمل
Education	التعليم
Manual Skills	المهارات اليدوية
Sensory Skills	المهارات الحسية
Conceptual Skills	المهارات الفكرية
length Of Prior Experience	مدة الخبرة والتدريب
Physical Requirement	المتطلبات الجسمية(العضلية)
Responsibilities	المسؤوليات
Working Conditions	ظروف العمل
Fairness	العدالة
Internal Fairness	العدالة الداخلية
External Fairness	العدالة الخارجية
Classification	التصنيف
Grading	التدريج
Piont Method	طريقة التنقيط
Administrative Jobs	الوظائف الكتابية
Technical Jobs	الوظائف الفنية
Accounting Jobs	الوظائف الحسابية
Basic Salary	الراتب الاساسي
Basic Wages	الاجر الاساسي
Time and Motion Study	دراسة الوقت والحركة

Time Saving Bonues	الوقت المتوفر
Materail Incentives	حوافز مادية
Non- Material Incentives	حوافز معنوية
Positive Incentives	حوافز ايجابية
Negative Incentives	حوافز سلبية
Individual Incentives	حوافز فردية
Group Incentives	حوافز جماعية
Organizational Incentives	حوافز تنظيمية
Union	نقابة
Professinonal Unions	النقابات المهنية
Labor Unions	نقابات العمالية
Collective Barganing	المساومة الجماعية
Permanent	دائمية
Fixed-Term	محددة المدة
Temporary	مؤقت
Agreement	الاتفاقية
Industrial Relations	العلاقات الصناعية
Industrial Management	الادارة الصناعية
Joint Committee	اللجنة المشتركة
National Unions	النقابات الوطنية
Local Unions	النقابات المحلية
Staffing	التوظيف
Labor Relations	علاقات العمل
Work Force	قوة العمل
Safety	السلامة

Accident	حادث
Injury	اصابة
Industrial safety	الامن الصناعي
Compensation	التعويضات
Stress	التوتر
Occupational health	الصحة المهنية
Psychological health	الصحة النفسية
Case study	دراسة الحالة
Values	القيم
Knowledge	المعرفة
Formal organization	تنظيم رسمي
Informal organization	تنظيم غير رسمي
Organizational culture	الثقافة المنظمية
Retirement	تقاعد
System	نظام
Information System	نظم المعلومات
Inputs	مدخلات
Process	عمليات المعالجة
Outputs	المخرجات
Feed Back	التغذية العكسية
Hardware	الاجهزة والمعدات
Software	البرمجيات
Economic Order Quantity	الحجم الاقتصادي الامثل
Reorder Point	نقطة اعادة الطلب
Labor Relation	علاقات العمل

Quality Of Work Life	نوعية حياة العمل
Mission	رسالة المنظمة
Policy	سياسة
Labor Law	قانون العمل
Task	مهمة
Job	وظيفة او عمل
Activity	نشاط
Specialization	التخصص
Turn over Rate	نسبة الدوران
Promotion	ترقية
Recuritment	استقطاب
Vacant Job	وظيفة شاغرة
Data Base	قاعدة البيانات
Filtration	التصفية
Classification	التصنيف
Coding	الترميز
Reporting	اعداد التقارير
Storage	التخزين
Updating	التحديث
Insert	الاضافة
Delete	الحذف
Recall	الاسترجاع



www.massira.jo
شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه



www.massira.jo
شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه

إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management





